

PLINIO AUGUSTO DE MEIRELES

AÇÕES ADMINISTRATIVAS E PARTICIPAÇÃO SOCIAL  
EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Um estudo de Caso em Minas Gerais

Tese apresentada à Escola Superior  
de Agricultura de Lavras como  
parte das exigências do Curso de  
Administração Rural, para obtenção  
do grau de "Magister Scientiae".

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
LAVRAS - MINAS GERAIS

1 9 8 1

PLÍNIO AUGUSTO DE MEIRELES

ACOES ADMINISTRATIVAS E PARTICIPAÇÃO SOCIAL  
EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Um estudo de Caso em Minas Gerais

Tese apresentada à Escola Superior  
de Agricultura de Lavras como  
parte das exigências do Curso de  
Administração Rural para obtenção  
do grau de Mestre em Ciências

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAB/UFLA


ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
LAVRAS - MINAS GERAIS


1 9 8 1


APROVADA :

  
JUVENCIO BRAGA DE LIMA  
Orientador

  
ANTONIO JOAO DOS REIS

  
JOSE GERALDO DE ANDRADE

  
VANDER AZEVEDO MORAES

  
VICENTE DE PAULA VITOR

DEDICATÓRIA

À meus pais

À meus irmãos

À minha esposa

Aos meus filhos

DEDICO ESTE TRABALHO

## AGRADECIMENTOS

O autor deseja manifestar a sua gratidão às seguintes instituições e pessoas :

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, pela oportunidade de frequentar o Curso de Mestrado.

À Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão - FAEPE , pela contribuição financeira para a pesquisa.

À Escola Superior de Agricultura de Lavras, e, em especial ao Departamento de Economia Rural, pela qualidade do ensino.

Ao Dr. Affonso Damasio Soares, pelo incentivo e apoio para minha liberação para frequentar este curso.

Ao Dr. Álvaro Sevarolli Capute, pelas sugestões durante a seleção do tema da pesquisa.

À minha irmã Luiza Amélia de Meireles, por toda a colaboração prestada durante o curso.

Ao Professor Edgard Alencar pelo estímulo e pelas primeiras orientações deste trabalho.

Ao Professor Ricardo Prata, pelo incentivo e pelas sugestões valiosas.

Ao Dr. José Maurício Ribeiro, pelo apoio durante a elaboração deste trabalho.

Ao Dr. Osmani Gusmão Fernandes, pelas informações sobre aspectos práticos de administração de cooperativas.

Ao colega de curso Garibaldi Soares Oliveira, pelo apoio e amizade durante o curso.

Às Sra. Célia Regina P. Fonseca e Srta. Glenda Margareth Tubertini, secretárias do Departamento de Economia Rural da ESAL, pela atenção e colaboração durante o curso.

Aos colegas de turma, Arnaldo Pereira Vieira, Gilberto Nogueira Alves Peixoto, Helena Zanini Trindade, José Benjamin de Souza e Marconi Flavios de Queiroz, pelo companheirismo e pelos conhecimentos adquiridos de tão agradável convivência.

À Banca Examinadora desta Tese, pelas sugestões apresentadas.

Ao Professor Juvêncio Braga de Lima, por sua incansável dedicação e pela sua orientação segura e eficaz.

## DADOS BIOGRÁFICOS DO AUTOR

PLINIO AUGUSTO DE MEIRELES, filho de Mário Geraldo de Meireles e de Ida Marotta Meireles, nasceu em Guidoal (antigo Sapê de Ubã) , Estado de Minas Gerais, em 19 de junho de 1939.

Concluiu o curso primário em 1950, no Grupo Escolar Mariana de Paiva, em Guidoal - MG.

Iniciou, em 1952, o curso ginasial no Ginásio São José, em Ubã-MG, transferindo-se, a partir da segunda série, para o Ginásio Guido Marliêre, em Guidoal, onde concluiu este curso.

Em 1956/57 cursou as duas primeiras séries do Curso Científico no Colégio Estadual Raul Soares, em Ubã-MG, iniciando a terceira série deste curso no Colégio Cristo Redentor, em Juiz de Fora-MG. Por motivo de desistência no segundo semestre de 1958, somente veio a concluir este curso em 1959, no Colégio Anchieta, em Belo Horizonte.

Em 1962 ingressou na Escola de Veterinária da UFMG, colando grau em 18 de dezembro de 1965.

Em 1966 foi contratado para administrar a Fazenda Monte Ale-

gre, em Corinto-MG, onde permaneceu até maio de 1967, prestando também assistência veterinária.

Em julho de 1967 passou a compor o quadro de assistência técnica do Convênio INDA/Cooperativa, sendo lotado na Cooperativa Agropecuária de Pedro Leopoldo Ltda., onde prestou assistência veterinária até maio de 1971, quando foi removido para a então Delegacia do ex-INDA, em Belo Horizonte, passando também a lecionar, na Escola de Veterinária da UFMG, a disciplina Tecnologia e Inspeção de Carnes.

Em setembro de 1971, por motivo de incompatibilidade de horário, passou a prestar serviço apenas na Coordenadoria Regional do INCRA em Minas Gerais, também com sede em Belo Horizonte, onde trabalhou em colonização, cooperativismo, chefou a Seção de Desenvolvimento Rural e coordenou o Plano Nacional de Assistência Técnica - PLANATE.

Em fevereiro de 1977 iniciou o Mestrado em Administração Rural na Escola Superior de Agricultura de Lavras, concluindo os créditos necessários em novembro de 1978.

Em janeiro de 1980 reassumiu suas funções no INCRA/MG, em Belo Horizonte, e, em janeiro de 1981 passou a exercer a função de Assistente do Serviço de Pesquisas e Análises, na Secretaria de Planejamento do INCRA, em Brasília.



## SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO .....	1.
1.1. O Problema e Sua Importância .....	1.
1.1.1. Cooperativismo e Sociedade .....	1.
1.1.2. Cooperativa e Cooperado .....	5.
1.1.3. Cooperativa e Participação Social .....	8.
2. OBJETIVO .....	11.
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12.
4. METODOLOGIA .....	25.
4.1. A Escolha da Cooperativa .....	25.
4.2. Informações sobre a Cooperativa Escolhida .....	26.
4.3. Localização da Cooperativa .....	27.
4.4. Amostragem e Coleta de Dados .....	28.
4.5. Dificuldades da Pesquisa .....	29.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	30.
5.1. Ações Administrativas.....	30.
5.2. Participação Social .....	38.
5.2.1. Produção .....	39.
5.2.2. Gestão .....	49.
5.2.3. Usufruto .....	57.
5.3. Ações Administrativas e Participação Social .....	66.
6. CONCLUSÕES .....	71.
7. RESUMO .....	73.
8. SUMMARY .....	76.
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79.

## LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção total. 1979.....	40.
2	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção total por hectare. 1979 .....	41.
3	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área da propriedade e valor da produção agrícola. 1979.....	42.
4	Distribuição absoluta e relativa da produção agrícola dos associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a sua destinação. 1979...	43.
5	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção pecuária, 1979 .....	44.

## Quadro

## Página

6	Distribuição absoluta e relativa da produção pecuária dos associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a sua destinação. 1979..	46.
7	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra familiar, 1979...	47.
8	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra contratada fixa . 1979 .....	48.
9	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra contratada eventual. 1979 .....	49.
10	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto às suas participações na criação de serviços da cooperativa .....	50.
11	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto às suas participações na determinação de taxas sobre os serviços prestados pela Cooperativa.....	51.

Quadro	Página
12	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto aos seus comparecimentos às assembleias e reuniões da cooperativa, 1979 ..... 52.
13	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à intensidade dos seus comparecimentos às Assembleias e Reuniões da Cooperativa. 1979 ..... 52.
14	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo suas motivações ao comparecimento às Assembleias e Reuniões da Cooperativa, 1979 ..... 53.
15	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo as causas de não-comparecimento às assembleias e reuniões da Cooperativa no ano de 1979 ..... 54.
16	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo suas preferências na escolha de dirigentes da cooperativa..... 55.
17	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a importância por eles atribuída às sobras do exercício, como fator de aumento de suas rendas anuais ..... 56.

## Quadro

18	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização de serviços mecanizados, em horas/ano, 1979.....	58
19	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a origem dos serviços de mecanização agrícola, utilizado em suas propriedades no ano de 1979....	59.
20	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço de planejamento da cooperativa, no ano de 1979 .....	60.
21	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização de assistência técnica, 1979..	61.
22	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a intensidade de solicitação de assistência veterinária, 1979 .....	62.
23	Distribuição absoluta e relativa de associados da Co <sub>o</sub> perativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a intensidade de solicitação de Assistência Agronômica, 1979 .....	62.

## QUADRO

Página

24	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo o recebimento de visitas espontâneas de técnicos da Cooperativa, 1979 .....	64.
25	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço médico da Cooperativa, no ano de 1979 .....	64.
26	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço odontológico da Cooperativa, 1979 .....	65.
27	Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço jurídico da Cooperativa, 1979 .....	65.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA		Página
1	Ações administrativas em cooperativa agropecuária e participação social .....	3.
2	Rupturas entre membros de uma cooperativa .....	22.
3	Forças centrífugas e centrípetas para análise da solidariedade cooperativa .....	23.



KOULYTCHIZKY (10) analisa os atores do jogo cooperativo, comentando o posicionamento de H. Desroche que distingue quatro grupos de pessoas na cooperativa, dispostos num quadrilátero que pode sofrer rupturas diversas; os associados (A), os dirigentes eleitos (D), os gerentes contratados (profissionais (G) e os empregados (E) (Figura 2). As rupturas podem ser entendidas através da noção de forças centrífugas e centrípetas, que solicitem cada grupo a se dividir entre solidariedade cooperativa e outros tipos de solidariedade externas (Figura 3).

Assim, o agricultor associado se dividirá entre o apoio à cooperativa, e a solidariedade a outros produtores nas reivindicações a nível de organização profissionais e sindicatos. O dirigente eleito poderá ter pretensões a mandatos nos escalões da federação cooperativa ou notabilidade local ou nacional. O gerente profissional manterá seu vínculo com a classe tecnocrática de onde saiu, será solidário a alguma escola de administração, além de procurar exprimir sua "marca" pessoal. Os empregados também levarão à cooperativa reivindicações originadas a nível dos sindicatos de trabalhadores. Figura 3.

Para se atingir os objetivos da organização como um todo, a administração da cooperativa deve manter um relacionamento eficaz, internamente, com os associados e empregados, e externamente, com o Governo, instituições e o mercado. Este relacionamento, tanto interna como externamente, se realiza através de processos sociais em que se verificam situações de cooperação, de conflito, de subordinação, de assimilação e de competição, em diversos níveis e diferentes intensidades. Deste relacionamento e da conciliação dos interesses e objetivos dos associados com os objetivos sociais e econômicos da or-

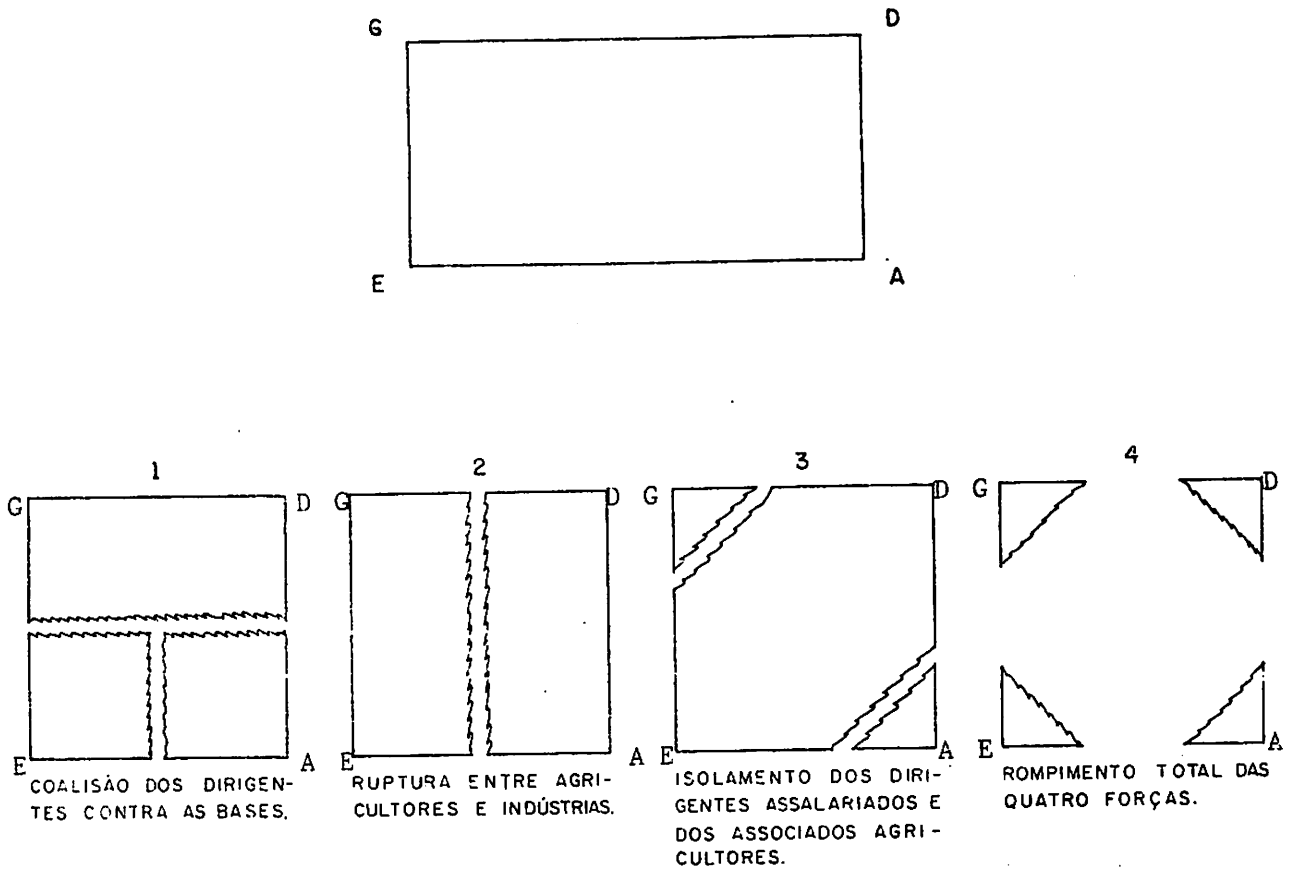


FIGURA 2 - Rupturas entre membros de uma cooperativa.

FONTE : KOULYTCHIZKY (10)

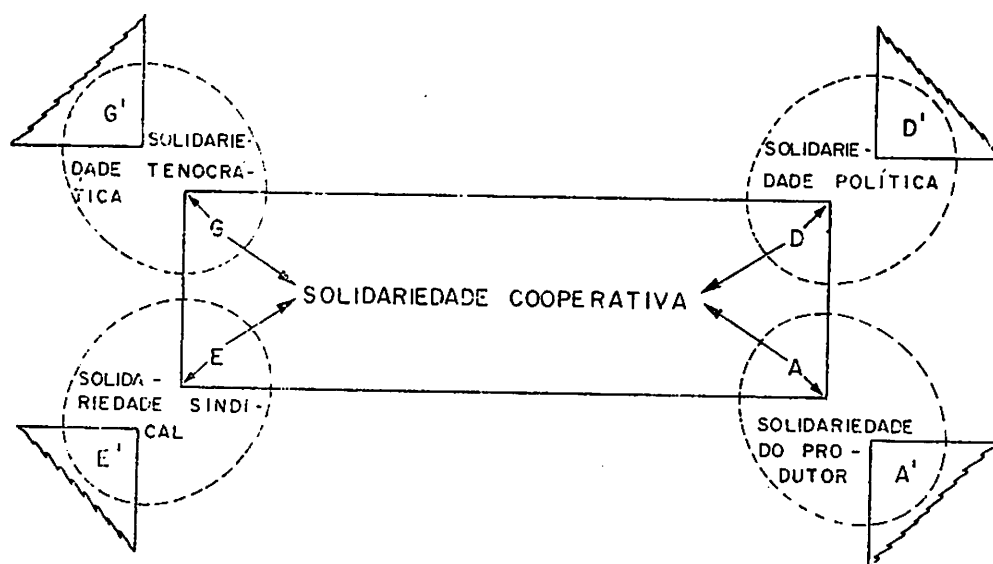


FIGURA 3 - Forças centrífugas e centrípetas para análise da solidariedade cooperativa.

FONTE : KOULYTCHIZKY (10)

ganização cooperativa dentro da sociedade, surgem as condições de participação social dos associados, mediante a sua vinculação à cooperativa.\*

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. A Escolha da Cooperativa

Considerando-se a intenção de se estudar a administração de cooperativa através das suas decisões, das suas ações e do seu relacionamento com os seus associados, despertando-lhes ou não motivação para uma participação social mais intensa, seria de se esperar que um estudo em um número mais abrangente de cooperativas no Estado, nas suas diversas regiões, trouxesse maior volume de informações. Contudo, tendo-se em vista os objetivos e as hipóteses deste trabalho, julgou-se que a pesquisa em uma cooperativa que oferecesse aos seus associados um número diversificado de serviços e que possuísse uma estrutura organizacional considerada pelo autor como satisfatória, proporcionaria a obtenção das informações desejadas. Para que se tivesse maior liberdade de análise e discussões dos dados, preferiu-se omitir o nome da cooperativa estudada.

A experiência do autor na área de cooperativismo e o conhecimento que tem de várias cooperativas levou-o a escolher, para o pre-

sente estudo, uma das cooperativas localizadas na Região Central do Estado de Minas Gerais, pelas seguintes razões :

- a. esta cooperativa possui diversificação de serviços à disposição dos associados;
- b. possui uma estrutura organizacional que permite um bom desempenho das atividades criadas com o fim de melhor atender aos seus associados;
- c. tem procurado entrosar-se com órgãos de pesquisa e experimentação com o fim de, não somente selecionar tecnologias adequadas à sua região, mas, também, de criar novas tecnologias a partir de pesquisas realizadas na própria região.

#### 4.2. Informações sobre a Cooperativa Escolhida

A cooperativa pesquisada foi constituída há cerca de 20 anos. É administrada por uma diretoria composta de três membros, assessorada por um conselho de administração e fiscalizada por um conselho fiscal composto de três membros efetivos e três suplentes. Possui um gerente contratado que se encarrega das tarefas administrativas de rotina e ao qual estão subordinados os diversos setores de serviços, tais como: escritório, planejamento, assistência técnica, laticínios, patrulha mecânica, posto de gasolina e afins, gêneros alimentícios, oficina mecânica, entre outros.

O setor de planejamento e assistência técnica tem a seu serviço engenheiros agrônomos, médicos veterinários e técnicos agrícolas, colocando à disposição dos associados os seguintes serviços :

assistência agronômica, assistência veterinária, motomecanização agrícola e planejamento.

O setor comercial, bastante diversificado, fornece aos associados; insumos para a produção agropecuária, gêneros alimentícios e outras utilidades domésticas.

O leite é o principal produto da cooperativa, cuja produção atingiu o total de 19.437.000 litros em 1979. Além do leite, são comercializados, em escala variável, o milho, o arroz e a soja. No tocante ao crédito rural, aplicou cerca de 14 milhões de cruzeiros, com recursos próprios, além dos 20 milhões de cruzeiros obtidos de diversos agentes financeiros.

#### 4.3. Localização da Cooperativa

De acordo com dados obtidos na Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado de Minas Gerais, a região onde se localiza a cooperativa estudada, caracteriza-se por uma topografia ondulada com elevações que variam de 600 a 1.500 metros, bem como pela continuidade de solos férteis em algumas áreas e dispersão em outras.

A agropecuária, atividade predominante na região, encontra-se bastante diversificada, proporcionando a exploração da pecuária de corte, pecuária de leite, produção selecionada de reprodutores bovinos, suinocultura, culturas de milho, arroz, mandioca, extração vegetal (carvão e celulose), reflorestamento para proteção das bacias hidrográficas, que, aliada às agroindústrias à base de leite, carne e grãos de oleaginosas, complementa o seu complexo econômico.

Atualmente encontram-se em funcionamento nesta região, 16 cooperativas agropecuárias.

As indústrias tradicionais encontram-se relativamente dispersas, merecendo destaque as de beneficiamento e transformação, tais como as de zinco, celulose, álcool anidro, fogos e explosivos. Toda a Região dispõe de energia elétrica abundante.

Os sistemas de comunicação interligam todos os municípios entre si e com alguns dos grandes centros consumidores como: Belo Horizonte, Brasília e São Paulo.

O sistema viário atende, um permanente fluxo de abastecimento e escoamento de produtos, mercadorias, bens e pessoas. Algumas áreas contam com transporte ferroviário.

#### 4.4. Amostragem e Coleta de Dados

Apesar da cooperativa atuar em outros municípios, tomou-se para esta pesquisa a população de associados do município sede, que representa 29% do total de associados, constituída de produtores de leite, os quais, em sua maioria, também se dedicam à produção agrícola tanto para consumo como para comercialização.

Na seleção da amostra adotou-se o critério de TOMPKIN (18), para população menor que 5 mil unidades, segundo o qual seria representativa àquela igual a 50 mais 2% da população a ser estudada.

No levantamento da população foram utilizadas listas de nomes de associados, de acordo com as diversas linhas de leite. objetivando-se obter no sorteio uma amostra que se distribuisse, o mais



uniformemente possível, por todo o território municipal. Constatou-se nas referidas listas a existência de 522 associados, o que resultaria numa amostra de 60 candidatos à entrevista. Sortearam-se mais seis, para o caso de posterior substituição durante a tabulação dos dados.

Nesta pesquisa, além da entrevista com aplicação de questionários entre os associados, fez-se também levantamento de dados sobre a cooperativa, tendo-se como informantes diversas pessoas entre dirigentes e funcionários. Obteve-se entrevista gravada em fita cassete com três dirigentes e quatro técnicos, utilizando-se, também, Relatório anual da Diretoria, Balanço Patrimonial e o de Resultados. Tanto para a obtenção de dados sobre a cooperativa, como nas entrevistas gravadas, utilizou-se roteiro com questões previamente elaboradas. Os dados obtidos referem-se ao exercício de 1979.

#### 4.5. Análise dos Dados

No procedimento da análise dos dados, foi feita uma estratificação da amostra, com base na área total da propriedade, para a apresentação dos diferentes aspectos da participação social dos associados.

A caracterização das ações administrativas resultou da análise de um conjunto de decisões e ações próprias da rotina de funcionamento da cooperativa e dos seus eventuais relacionamentos com outras entidades e instituições.

A participação social foi analisada de forma indireta, observando-se os benefícios advindos da associação cooperativa, para os

diferentes grupos de associados. Utilizou-se o valor da produção agropecuária, a disponibilidade de recursos econômicos, a possibilidade de acesso a tais recursos e o poder de decisão sobre a produção agropecuária, como indicadores da participação na produção. A participação na gestão, foi analisada mediante a observação do grau de frequência dos associados às assembléias e reuniões da cooperativa e da participação na discussão dos assuntos nelas tratados. Considerou-se, também, a manifestação de interesses e de condições de participação nas decisões coletivas. A participação no usufruto foi observada pelas possibilidades de acesso e efetiva utilização dos diversos serviços propiciados pela cooperativa.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos comentários a seguir, não se separou a análise Tabular da análise teórica. Como uma discussão, a análise flui livremente, informada que é pela teoria e pelo conhecimento de outras pesquisas.

### 5.1. Ações Administrativas

As ações administrativas, aqui discutidas, representando a operacionalização de decisões de órgãos da cooperativa, refletem a rotina administrativa levada a efeito para se atingir os objetivos desejados. Através destas ações pode-se identificar o direcionamento que se pretende dar à entidade, bem como as consequências que trarão para a organização e seus associados, tendo em vista a satisfação de suas necessidades.

No que se refere aos Serviços de assistência técnica, planejamento e mecanização agrícola, verificou-se que o número de técnicos e de máquinas é insuficiente para o atendimento de todas as solicitações, considerando-se o número crescente de associados. O serviço

de assistência veterinária atende por ordem de pedido ou por prioridade, cobrando-se uma taxa de acordo com o trabalho executado. O serviço agrônômico e o de planejamento obedecem a ordem de pedidos e sua taxaço segue as normas da EMBRATER. O serviço de mecanizaço tem seu atendimento regionalizado, com o fim de evitar perda de tempo com deslocamento.

O atendimento por região tem levado, muitas vezes, a insatisfaçoes por parte de associados, principalmente considerando-se que as necessidades dos produtores ocorrem numa mesma época, quando se trata de preparo da terra, cultivo ou colheita. Outros serviços de infraestrutura ou de melhoramento podem ser atendidos durante todo o ano.

Os preços cobrados pelos serviços de mecanizaço decorrem de um levantamento de custos de operaço, acrescidos de uma taxa em torno de 10%. Percebeu-se que, principalmente o serviço de mecanizaço é encarado por dirigentes como uma importante fonte de receita para a cooperativa, ao mesmo tempo em que espelha benefícios a todos os associados.

Evidenciou se a preocupaço de se resolver, através destes serviços, problemas mais imediatos dos associados, ao invés de se planejar açoes que tivessem um sentido mais abrangente na melhoria das duas condiçoes de produço a médio e longo prazo. Conforme comentou um técnico, "o serviço de assistência veterinária vem atuando mais como um pronto socorro, quando deveria encetar campanhas de profilaxia ou trabalhar para o melhoramento zotécnico do rebanho". A propósito disto, um dirigente criticou a má utilizaço do serviço de assistência veterinária que, na maioria das vezes, é solicitado pa-

ra atendimento de casos isolados, quando também o associado poderia beneficiar-se de outras recomendações técnicas, além de diluir o custo da visita. Contudo, percebeu-se que o serviço de assistência técnica é considerado por dirigentes como uma despesa que onera muito a cooperativa. Já que não gera diretamente recursos para a sua auto-manutenção. Na verdade, trata-se de um investimento na produção, cujo retorno financeiro aparecerá no aumento da produção e da produtividade agropecuária e nos resultados do setor de vendas de insumos. Pode-se, também, inferir daí a preocupação com os aspectos econômico-financeiros da organização em si, relegando-se a plano inferior a função social da prestação de serviços na melhoria do nível de produção e do bem estar dos associados.

No que se refere ao recebimento de produtos dos associados, verificou-se que o volume de leite está escalonado em cotas, com diferentes preços, cujos limites são determinados por órgão governamental. Observou-se, neste caso, a interveniência de forças externas e uma situação de subordinação, limitando as ações administrativas quanto à remuneração do produto do associado.

Já no caso dos produtos agrícolas constatou-se que, para o arroz, o associado tem duas opções :

- a) entrega o produto em casca à cooperativa, recebendo um adiantamento na base do preço mínimo estabelecido pelo governo e continua participando dos lucros até o final da comercialização;
- b) vende definitivamente o arroz à cooperativa, a um preço acertado no momento da operação. Neste caso, recebe somente a sobra proporcional no final do exercício, da qual participam também os de-

mais associados produtores de arroz, que não escolheram esta opção.

Este último caso demonstra que a cooperativa, às vezes, age como uma empresa privada qualquer, contrariando a legislação vigente que define o "ato cooperativo" como a entrega de produto do associado à sua cooperativa, o que não constitui uma operação de compra e venda. Além disto, contribui para reforçar a idéia de dissociação "cooperativa/cooperado" concebida frequentemente por associados, impelindo-os a procederem como simples vendedores ou compradores de produtos na sua cooperativa. A segunda opção não encontra apoio na legislação e, provavelmente, se realiza sob pressão do mercado local, resultando numa forte distorção dos princípios cooperativistas.

As atividades industriais da cooperativa se restringem à obtenção da manteiga a partir da padronização do teor de gordura do leite e do aproveitamento da gordura do leite ácido, além do beneficiamento e embalagem do arroz.

A industrialização e o beneficiamento de produtos, segundo um dirigente, proporcionam melhor retorno ao associado e maior facilidade de comercialização de seus produtos. E, para a cooperativa, a geração de recursos para a sua expansão, capacitando-a a assumir algumas funções de mercado com vistas à eliminação de intermediários, e fazendo com que o produtor tenha parte nos lucros até o consumidor.

No entanto, observe-se que a industrialização de matéria prima de origem animal limitou-se à obtenção da manteiga e na qualidade de aproveitamento. De maneira semelhante, o beneficiamento atingiu apenas o arroz, cultivado em maior escala por poucos associados. No último caso, o que se apontou como vantagens para os associados, es-

taria limitado tão somente àqueles que se dedicam àquela cultura.

Ainda com referência ao beneficiamento do arroz, constatou-se que as decisões a respeito emanaram da diretoria e da gerência e, nas palavras de um dirigente, "se a proposta de implantação do beneficiamento e embalagem tivesse sido submetida à assembleia geral, provavelmente não teria sido aprovada. Porém, como os resultados têm sido bons, encontra agora o apoio dos associados". Nesta citação pode-se perceber uma gestão com concentração de poder de decisão na diretoria, legitimando a negação de se levar certas decisões à assembleia.

A comercialização da produção dos associados é feita, no caso do leite, através da sua transferência a uma cooperativa central, onde o produto é beneficiado para consumo "in natura" ou industrializado.

Dos produtos agrícolas, o arroz é vendido na cooperativa, no comércio local e até fora da região. A soja é comercializada pela melhor oferta, exigindo-se da firma compradora o fornecimento do farelo, com vistas ao aproveitamento do carreto de retorno.

Outros serviços à disposição dos associados são o fornecimento de bens de consumo, farmácia, posto de gasolina, assistência médica e assistência jurídica.

A cooperativa opera com não-associados na aquisição de produtos e na venda de insumos e bens de consumo. Essa operação obedeceu ao limite de 30% do montante comercializado nos dois últimos anos e encontrou apoio na legislação vigente e nas resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo.

A decisão de comercializar com não-associados deveu-se, na opinião de dirigentes, a eventuais perdas de produção por parte de associados, visando com isto a manutenção de compromissos anteriormente estabelecidos com o mercado consumidor. Tratou-se, entretanto, de decisão a nível de diretoria e gerência.

Evidenciou-se que produtores não-associados obtêm benefícios da estrutura de comercialização da cooperativa que, por sua vez, tendo objetivos definidos apresentou, neste caso, razões suficientemente fortes para assemelhar-se a uma empresa privada qualquer. Na verdade, tal operação realizou-se com suporte na legislação específica do cooperativismo no Brasil, selando a intenção do Estado em disciplinar as intervenções das cooperativas, enquanto agindo como empresas privadas. Se tal operação pôde ser vista por um associado como uma deturpação dos objetivos da organização cooperativa, por outro lado, na concepção de dirigentes ela foi benéfica no tocante à manutenção do mercado e possibilitando sua ampliação em safras futuras.

Verificou-se, assim, a presença de forças externas exercendo influência sobre as ações administrativas, forças estas que podem não ser percebidos pelos associados. Estes, por sua vez, podem não estar interessados em aumentar o volume de produção, ou mesmo não ter possibilidades disto.

O fornecimento de produtos e prestação de serviços a não associados é também visto por dirigentes como de grande importância social para os associados e para o município. No primeiro caso, aqueles se beneficiariam com os preços mais baixos dos bens adquiridos, devido à redução dos custos pelo maior volume de compras, assim como



esta operação deixaria um retorno que somente caberia ao associado . No segundo caso, a cooperativa estaria agindo como órgão regulador de preços junto ao mercado local. Se não-associados podem adquirir produtos na cooperativa a preços mais baixos, ou o comércio local reduziria seus preços ou teria diminuído o seu volume de negócios. Contudo, em ambos os casos é discutível tal afirmação. No que se refere à operação com não-associados, o retorno é alocado em fundo indivisível, de acordo com a legislação vigente, podendo, eventualmente, trazer benefícios a associados, se o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social for devidamente movimentado. Quanto à função de órgão regulador dos preços, verificou-se que as diferenças são pequenas, ora com vantagens oferecidas pela cooperativa, ora pelo comércio local.

O crescimento da estrutura burocrático-administrativa da cooperativa tem aumentado, paralelamente, o grau de complexidade das decisões a serem tomadas. Por outro lado, a necessidade de atuação da cooperativa no mercado, competindo com outras empresas, ou no seu relacionamento com órgãos governamentais e instituições, tem exigido dos seus órgãos de administração maior agilidade no desempenho das suas funções. Assim é que muitos dos poderes da assembléia geral de associados vêm sendo, paulatinamente, transferidos para a diretoria e a gerência, principalmente por via estatutária.

A necessidade crescente de capital tem levado os órgãos de administração a tomarem medidas que nem sempre têm sido bem vistas pelos associados, como é o caso das Sobras do Exercício. Estas deveriam ser distribuídas aos associados proporcionalmente ao seu movi -

mento financeiro em cada setor, e creditados nas suas respectivas contas de capital, conforme informou um dirigente. Entretanto, examinando-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício de 1979, verificou-se que não houve incorporação de sobras ao capital de associados. Tal fato deveu-se ao disposto nos estatutos, que prevêm a retenção de 45% das sobras na conta de fundos (indivisíveis), além do pagamento de juros ao capital que, de acordo com resolução do Conselho Nacional de Cooperativismo, só se efetuará se houver sobras no exercício. Além disto, caso o restante das sobras a distribuir seja igual ou inferior a 1% do movimento global da cooperativa, os estatutos prevêm a sua incorporação ao Fundo de Desenvolvimento. Assim observou-se, que os estatutos, limitam o acesso do associado ao controle efetivo das sobras, e, de forma semelhante, também em outros tipos de decisões.

\* A concentração do poder de decisão nas mãos da diretoria e da gerência, esta última com autoridade estatutária e não delegada, tem levado a um maior distanciamento dos associados. Constatou-se, ainda, que pelo crescimento já atingido pela cooperativa, faz-se necessário maior descentralização administrativa em benefício da rapidez de atendimento nos diversos setores de atividade.

## 5.2. Participação Social

A cooperativa como entidade associativista, é para o associado um meio indireto de busca da sua participação social. Este objetivo, muitas vezes, não é plenamente alcançado, devido a circunstâncias conjunturais externas que levam os dirigentes a desenvolverem

ações que impedem ou diminuem as possibilidades de uma participação social mais efetiva.

#### 5.2.1. Produção

A participação dos associados na produção é decorrência das condições que dispõem para produzir. A intensidade desta participação depende da área de sua propriedade, do tipo de tecnologia utilizada, das suas facilidades de acesso ao crédito, entre outros, e pode ser avaliada tanto pelo volume de produção entregue à cooperativa como pela proporção entregue, em relação ao volume produzido.

Esta participação mostrou-se heterogênea, na cooperativa estudada, quanto ao volume de produção e quanto ao montante da renda auferida, pelos associados. Variou também de acordo com as atividades agrícolas desenvolvidas, ou seja, se para alimentação do gado e subsistência, ou produção para mercado, também de acordo com as atividades pecuárias, tais como produção exclusiva de leite ou, concomitantemente, produção de bezerros, novilhos de corte ou reprodutores de raça.

Entre os produtos agrícolas cultivados pelos associados destacam-se o milho, tanto em grãos como para silagem, o arroz, o feijão, a cana-de-açúcar, para alimentação de gado ou destinada à fabricação de aguardente, a mandioca, esta, em muitos casos, resultante do programa Pró-Alcool; e, em menor escala, a soja e o trigo, recentemente introduzidos na área de ação da cooperativa. Os produtos pecuários se constituíram em leite, bezerros para recria e engorda, novilhos de corte, reprodutores de raça zebuina e vacas pro-

venientes do descarte do rebanho.

Com o apresentado no Quadro 1, os detentores de maior área de propriedade apresentaram maior volume de produção. Nenhum dos produtores com área inferior a 100 ha obteve produção cujo valor anual ultrapasse 500 mil cruzeiros. No entanto, 52,2% daqueles possuidores de área superior a 500 hectares obtiveram produção em valor anual acima de 1 milhão de cruzeiros, podendo-se inferir daí a importância da área da propriedade no volume total de produção.

QUADRO 1 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção total. 1979.

Valor da Produção Cr\$1.000,00	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 1500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Até 100	3	27,3	1	3,8	1	4,4	5
100 — 500	8	72,7	11	42,3	5	21,7	24
500 — 1000	-	-	10	38,5	5	21,7	15
1000 a mais	-	-	4	15,4	12	52,2	16
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

Pelo Quadro 2 observa-se, porém, que os possuidores de menores áreas auferiram melhor rendimento por hectare, verificando-se, com base neste quadro, que 50% daqueles que obtiveram renda igual ou

superior a 5 mil cruzeiros, possuíam área de 100 hectares. Isto decorre do fato de que nas propriedades maiores existe maior extensão de áreas inexploradas ou inproveitáveis, enquanto nas propriedades menores toda ou quase toda a área é mais intensamente trabalhada. Considere-se ainda, que a predominância de cerrados na região, além de reduzir as possibilidades de cultivo, implica também em menor capacidade de suporte na pecuária.

QUADRO 2 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção total por hectare. 1979.

Valor da Produção Cr\$ 1,00	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Até 500	1	9,0	2	7,7	5	21,7	8
500 — 2000	2	18,2	14	53,9	12	52,2	28
2000 — 5000	4	36,4	7	26,9	5	21,7	16
500 a mais	4	36,4	3	11,5	1	4,4	8
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

No que se relacionou à produção agrícola, pode-se observar no Quadro 3 que as propriedades acima de 500 hectares obtêm maior volume de produção total. Pelo Quadro 4 verifica-se que as propriedades

até 100 hectares consomem cerca de 98% da sua produção agrícola e, a maior parte do excedente a ser comercializado foi vendido fora da cooperativa. Nas propriedades de 100 a 500 hectares os 27,4% destinados à comercialização foram totalmente vendidos também fora da cooperativa. Já as propriedades maiores que 500 hectares comercializaram 54,7% da sua produção agrícola através da cooperativa e, apenas, 9,0% fora dela. Ficou evidenciado pelo Quadro 4 que o percentual da produção consumida na propriedade decresce à medida que a área aumenta, embora, em termos absolutos, as propriedades maiores consumam maior volume de produção. Quanto à produção comercializada observou-se que os proprietários de áreas acima de 500 hectares se dedicam mais à produção em escala.

QUADRO 3 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área da propriedade e valor da produção agrícola. 1979.

Valor da Produção Cr\$1.000,00	Área / ha						Total Nº de Asso ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	
Até 100	8	72,7	11	42,3	5	21,7	24
100 — 500	3	27,3	11	42,3	9	39,2	23
500 — 1000	-	-	1	3,8	1	4,3	2
1000 a mais	-	-	1	3,8	4	17,4	5
Não tem produ ção.	-	-	2	7,8	4	17,4	6
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

QUADRO 4 - Distribuição absoluta e relativa da produção agrícola dos associados da Cooperati  
 Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a sua destinação, 1979.

Destinação \ Área/ha	0 — 100		100 — 500		500 a mais		Total
	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$
Consumida	1.010.502	98,3	3.492.850	72,6	4.241.042	36,3	8.744.394
Vendida Via Cooperativa	4.800	0,5	-	-	6.392.000	54,7	6.396.800
Vendida Via Outros	12.600	1,2	1.316.550	27,4	1.061.600	9,0	2.390.750
<b>Total</b>	<b>1.027.902</b>	<b>100,0</b>	<b>4.809.400</b>	<b>100,0</b>	<b>11.694.642</b>	<b>100,0</b>	<b>17.531.944</b>

Na produção pecuária, de maneira semelhante à produção agrícola, os maiores valores foram também obtidos pelos proprietários de áreas maiores que 500 hectares. O Quadro 5 mostra que 43,5% destes obtiveram produção com valor acima de 1 milhão de cruzeiros, e somente 4,3% obtiveram produção com valor até 100 mil cruzeiros.

Da produção pecuária apenas o leite foi comercializado pela cooperativa. Os demais produtos foram comercializados, individualmente, através de outros compradores locais ou até mesmo fora do Estado, quando se tratou de reprodutores de raça.

QUADRO 5 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e de valor da produção pecuária, 1979.

Valor da Produção	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
Cr\$1.000,00	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Até 100	5	45,5	3	11,5	1	4,3	9
100 — 500	6	54,5	18	69,2	7	30,4	31
500 — 1000	-	-	4	15,4	5	21,8	9
100 a mais	-	-	1	3,9	10	43,5	11
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60



Verifica-se pelo Quadro 6, que, em termos absolutos, os proprietários de maiores áreas comercializaram volume de produção pecuária via cooperativa. Porém, em termos relativos, os proprietários de menores áreas mostraram maior fidelidade quanto à entrega de produtos à cooperativa (75,1%). Ocorre, entretanto, que nas propriedades acima de 100 hectares, na medida em que a área aumenta, aumenta paralelamente o número de produtores que se dedicam à criação de novilhos ou de reprodutores de raça, de cuja comercialização a cooperativa não participa. Assim é que 64,0% dos associados com área superior a 500 hectares e 41,9% daqueles com área de 100 a 500 hectares, comercializaram sua produção pecuária fora da cooperativa. Tanto pelo Quadro 4 como pelo Quadro 6, verifica-se que os proprietários de grandes áreas de terra, dependem menos da cooperativa para aumentar a sua participação na produção, sendo que um destes afirmou dedicar-se à produção de leite "apenas para a obtenção de uma renda mensal, útil à manutenção da propriedade, porque o lucro vem do gado de corte". Ouviu-se também reclamação sobre as dificuldades de produção no setor agropecuário, onde os preços obtidos pelos produtos não têm compensado satisfatoriamente os custos de produção, levando-se em conta que os insumos, mesmo quando adquiridos na cooperativa, têm preços altos. Tais reclamações foram mais frequentes entre pequenos e médios proprietários que, em sua maioria, se dedicam à produção em menor escala e cujos produtos se destinam ao mercado interno, bastante sujeito à flutuação de preços. Os grandes proprietários, basicamente produtores de novilhos de corte e de leite, quando se dedicam à produção agrícola, produzem o arroz em alta escala e a soja.

QUADRO 6 - Distribuição absoluta e relativa da produção pecuária dos associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a sua destinação, 1979.

Destinação \ Área/ha	0 — 100		100 — 500		500 a mais		Total
	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$	%	Valor Cr\$
Consumida	-	-	-	-	25.200	0,1	25.200
Vendida Via Cooperativa	1.116.882	75,1	5.658.840	58,1	13.216.430	35,9	19.992.152
Vendida Via Outros	369.500	24,9	4.087.800	41,9	23.538.000	64,0	27.995.300
<b>Total</b>	<b>1.486.380</b>	<b>100,0</b>	<b>9.746.640</b>	<b>100,0</b>	<b>36.779.630</b>	<b>100,0</b>	<b>48.012.652</b>

Observou-se que em todos os estratos utilizou-se mão-de-obra familiar, sendo que nas propriedades maiores que 100 hectares, na maioria das vezes, familiares desempenhavam tarefas de comando, enquanto nas propriedades menores estes executavam trabalhos de cultivo da terra, além de outras tarefas próprias do estabelecimento rural. O Quadro 7 mostra que apenas 18,2% das propriedades até 100 hectares não utilizaram mão-de-obra familiar, contra 30,8% em propriedades de 100 a 500 hectares.

QUADRO 7 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra familiar, 1979.

Pessoas/ano	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
1	3	27,3	9	34,6	11	47,9	23
2	5	45,5	5	19,2	6	26,1	16
3 ou mais	1	9,0	4	15,4	3	13,0	8
Não utiliza	2	18,2	8	30,8	3	13,0	13
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

A mão-de-obra contratada fixa foi mais utilizada nas propriedades acima de 100 hectares, da mesma forma que a contratada eventual. Verifica-se pelo Quadro 8 que 65,2% das propriedades acima de 500 hectares contrataram 3 ou mais trabalhadores, enquanto apenas

QUADRO 8 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra contratada fixa. 1979.

Pessoas/ano	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
1	3	27,3	6	23,1	2	8,7	11
2	2	18,2	11	42,3	2	8,7	15
3 ou mais	-	-	3	11,5	15	65,2	18
Não utiliza	6	54,5	6	23,1	4	17,4	16
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

18,2% das propriedades até 100 hectares contrataram, no máximo, 2 trabalhadores. Já o Quadro 9 mostra que, nas propriedades com área até 100 hectares e naquelas de área superior a 500 hectares, é bem diferente o percentual de utilização de mão-de-obra contratada eventual, ou seja, enquanto nas primeiras houve contratação de 3 ou mais trabalhadores em 27,3% delas, naquelas últimas registraram-se contratações em 87,0%. Contudo, tomou-se conhecimento de que nas primeiras houve grande incidência de troca de dias de serviço, registrada como mão-de-obra eventual, especialmente em épocas de cultivo e de colheita, refletindo a persistência da cooperação informal no meio rural, onde ainda prepondera o tipo de solidariedade mecânica. Em termos de participação na produção, observa-se que os proprietários de área até 100 hectares, além da capa

cidade reduzida de produção de suas propriedades, têm ainda menor poder de decisão sobre o volume a ser produzido, já que dependem da ajuda de vizinhos nos trabalhos agrícolas. Por outro lado, os proprietários de áreas acima de 100 hectares pareceram não terem problemas com a contratação de mão-de-obra.

QUADRO 9 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à utilização de mão-de-obra contratada eventual . 1979.

Pessoas/ano	Área / ha						Total Nº de Asso ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	
1	3	27,3	1	3,9	1	4,3	5
2	2	18,1	2	7,7	-	-	4
3 ou mais	3	27,3	20	76,9	20	87,0	43
Não utiliza	3	27,3	3	11,5	2	8,7	8
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

### 5.2.2. Gestão

\* A participação do associado quanto à gestão, decorre do seu poder de decisão junto à sua entidade, resultando em uma ação democrática na condução dos destinos da mesma.

A grande maioria dos associados não têm tomado parte efetiva nas principais decisões de interesse geral da cooperativa. Assim é que, com base no Quadro 10, observou-se que 86,7% dos associados declararam não ter participado de decisões sobre a criação dos serviços assistenciais, da mesma forma que 96,7% não tomaram parte na determinação das taxas sobre tais serviços, Quadro 11. As opiniões a respeito deste fato variaram entre alguns que afirmaram serem tais decisões da competência da diretoria até aqueles que manifestaram o desejo de opinar, mas, não o faziam, por se sentirem inibidos. Um associado comentou : "na cooperativa os pequenos não são ouvidos ; eu, como tenho pouca escola, prefiro ficar calado". Já outro associado possuidor de maior nível de escolaridade que o primeiro, declarou: " como eu exerço certa liderança e tenho maiores condições de interpretação, julgo importante a minha participação nos debates. Assim, ajudo àqueles que têm menor condição de debater" .

QUADRO 10 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto às suas participações na criação de serviços da cooperativa.

Participação	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	1	9,1	3	11,5	4	17,4	8
Não	10	90,9	23	88,5	19	82,6	52
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

QUADRO 11 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto às suas participações na determinação de taxas sobre os serviços prestados pela Cooperativa.

Participação	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	-	-	1	3,8	1	4,3	2
Não	11	100,0	25	96,2	22	95,7	58
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

Cerca de 80% dos associados declararam comparecer às assembléias e reuniões da cooperativa, conforme constatou-se, com base no Quadro 12. Quanto à intensidade de frequência verifica-se, pelo Quadro 13, que nenhum associado proprietário de área inferior a 100 hectares frequentou mais de duas assembléias ou reuniões da cooperativa durante o ano de 1979.

A maioria dos que declararam comparecer, afirmou não tomar parte nos debates, alegando motivos vários como falta de conhecimento a respeito dos assuntos tratados, baixo nível de escolaridade e dificuldade de expressão, preferindo aguardar o pronunciamento de outros, por eles julgados mais capazes de opinar.

QUADRO 12 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto aos seus comparecimentos às assembleias e reuniões da cooperativa, 1979.

Comparecimento	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	7	63,6	21	80,8	18	78,3	46
Não	4	36,4	5	19,2	5	21,7	14
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

QUADRO 13 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e quanto à intensidade dos seus comparecimentos às Assembleias e Reuniões da Cooperativa. 1979.

Comparecimento	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
1 a 2	8	72,7	15	57,7	13	56,6	36
3 ou mais	-	-	5	19,3	5	21,7	10
Não compare- ceu	3	27,3	6	23,0	5	21,7	14
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60



Entre os que compareceram mais assiduamente às assembleias e reuniões, cerca de 86,9% se apoiaram no fato de se manterem mais bem informados em assuntos do seu interesse, considerando, também, tratar-se de uma obrigação do associado. Porém, entre estes, 13,0% afirmaram comparecer apenas para fazer número, como se pode observar, com base no Quadro 14.

QUADRO 14 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo suas motivações ao comparecimento às Assembleias e Reuniões da Cooperativa, 1979.

Motivação	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 1500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Fica mais informado	7	77,8	17	77,3	11	73,4	35
Obrigação do associado	1	11,1	2	9,1	2	13,3	5
Fazer número	1	11,1	3	13,6	2	13,3	6
Total	9	100,0	22	100,0	15	100,0	46*

\* Refere-se apenas aos associados que declararam comparecer às assembleias e reuniões da cooperativa.

Os que não compareceram, apresentaram razões como falta de tempo, com incidência de 60,0% entre os proprietários de áreas de 100 a 500 hectares, e de 80,0% entre os possuidores de mais de 500 hectares. Afirmaram ainda que julgavam que não seriam ouvidos nos debates e, também, que não acharam interessantes os assuntos tratados nas assembléias e reuniões (Quadro 15).

QUADRO 15 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo as causas de não-comparecimento às assembléias e reuniões da Cooperativa no ano de 1979.

Causas	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100 Nº de Asso- ciados	%	100 — 500 Nº de Asso- ciados	%	500 a mais Nº de Asso- ciados	%	
Falta de tempo	1	25,0	3	60,0	4	80,0	8
Não será ouvido	2	50,0	1	20,0	-	-	3
Assuntos não interessam	1	25,0	1	20,0	1	20,0	3
Total	4	100,0	5	100,0	5	100,0	14*

\* Refere-se apenas aos associados que declararam não comparecer às assembléias e reuniões da cooperativa.

Com relação à escolha dos dirigentes da Cooperativa, com base no Quadro 16, observou-se que 67,2% dos associados declararam preferir bons administradores, havendo quem preferisse amigos. Entre os que votaram "a pedido", a maioria encontra-se entre os proprietários de área inferior a 100 hectares. Ocorreram, também, casos de associados que declararam nunca haver votado.

QUADRO 16 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo suas preferências na escolha de dirigentes da cooperativa.

Preferência	Área ha						Total Nº de Assoc ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Assoc ciados	%	Nº de Assoc ciados	%	Nº de Assoc ciados	%	
Amigos	4	33,3	3	11,5	3	13,1	10
Bons Adminis tradores.	4	33,3	19	73,1	18	78,3	41
Votaram a pedido	3	25,0	1	3,9	1	4,3	5
Nunca votaram	1	8,4	3	11,5	1	4,3	5
Total	12*	100,0	26	100,0	23	100,0	61*

\* Refere-se a mais de uma opinião no mesmo questionário

Esta diferenciação de preferência revela diferentes concepções de cooperativa entre os associados. Predomina, entre os proprietários de maiores áreas, a preferência por bons administradores, que, possivelmente, através desta escolha, buscam a defesa dos seus interesses em jogo na cooperativa, já que movimentam um grande volume de negócios. Por outro lado, aqueles que votaram em amigos ou a pedido,

demonstraram desinteresse pela sua entidade, tiveram poucos negócios em jogo na cooperativa, ou, ainda, se sentiram impotentes para reagirem contra as forças dominantes, preferindo aderir a elas. Isto também pode decorrer da liderança exercida por alguns associados mais influentes, enquanto outros, por se julgarem pequenos produtores, espontaneamente se subordinam aos primeiros.

Embora quase a metade dos entrevistados declarasse serem as sobras importantes no aumento da sua renda anual, observou que estas não foram distribuídas nem mesmo nas suas contas de capital, como pôde ser observado pelo exame do Balanço Patrimonial de 1979. Observe-se que a afirmação desta importância teve maior incidência entre os proprietários de áreas de 100 a 500 hectares (53,8%) e entre aqueles possuidores de áreas acima de 500 hectares (52,2%) (Quadro 17).

QUADRO 17 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a importância por eles atribuída às sobras do exercício, como fator de aumento de suas rendas anuais.

Importância	Área / ha						Total Nº de Assoc ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Assoc ciados	%	Nº de Assoc ciados	%	Nº de Assoc ciados	%	
Sim	3	27,3	14	53,8	12	52,2	29
Não	7	63,6	12	46,2	11	47,8	30
Em branco	1	9,1	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

Entre os possuidores de áreas inferiores às citadas, tal afirmação limita-se a 27,3% provavelmente, porque, tendo estes menor movimento financeiro na cooperativa, teriam direito a menor montante das sobras. Contudo, verifica-se pela leitura dos estatutos da cooperativa, aprovados em assembléia geral, que o poder de decisão sobre aquelas, foi transferido à diretoria, enquanto os associados perderam o controle de algo que poderiam desfrutar segundo a sua vontade.

### 5.2.3. Usufruto

A participação do associado com relação ao usufruto reflete o seu acesso aos bens e serviços da cooperativa. Verificou-se, no presente estudo, a existência de níveis diferentes de participação entre os associados quanto ao usufruto.

Todos usufruem de algum dos serviços à sua disposição na cooperativa. Contudo, observou-se insatisfação de associados quanto às dificuldades de se obterem estes serviços, como no caso de mecanização agrícola, cujo atendimento é feito por grupo em cada região. As máquinas e implementos somente são deslocados, tendo-se em vista a certeza de um número de horas de serviço, julgado financeiramente compensador. Como as necessidades de utilização de máquinas nos trabalhos agrícolas coincidem numa mesma época, os associados que não dispõem de mecanização própria, são obrigados a recorrerem a firmas particulares para a obtenção deste serviço.

Com relação ao serviço de mecanização, um associado assim se manifestou : " a cooperativa adquiriu máquinas para colher grãos ,

beneficiando um número pequeno de associados, e não atendeu ao pedido de muitos para a compra de ensiladeiras, que viriam beneficiar a todos os produtores de leite, para os quais a silagem é muito importante na alimentação do gado na época seca".

Observa-se no Quadro 18, que o serviço de mecanização foi mais utilizado, em número de horas, nas propriedades com área acima de 500 hectares. Nas propriedades até 100 hectares, constatou-se que 81,8% dos associados utilizaram um máximo de 100 horas de serviço.

QUADRO 18 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização de serviços mecanizados, em horas / ano, 1979.

Horas de serviço	Área / ha						Total Nº de Asso ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	Nº de Asso ciados	%	
Até 100	9	81,8	15	57,7	7	30,4	31
100 — 500	1	9,1	9	34,6	5	21,8	15
500 a mais	1	9,1	2	7,7	11	47,8	14
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

Quanto à origem dos serviços de mecanização, observa-se no Quadro 19 que, em todos os estratos de área, houve maior utilização daqueles prestados pela cooperativa. Entre os possuidores de área superior a

500 hectares encontra-se o maior índice de mecanização própria. Os serviços de firmas particulares foram mais utilizados nos dois primeiros estratos.

QUADRO 19 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a origem dos serviços de mecanização agrícola, utilizado em suas propriedades no ano de 1979.

Origem dos serviços	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Própria	1	6,7	7	21,2	16	43,3	24
Cooperativa	8	53,3	17	51,5	17	45,9	42
Firmas particulares	4	26,7	7	21,2	4	10,8	15
Não utilizou	2	13,3	2	6,1	-	-	4
Total	15*	100,0	33*	100,0	37*	100,0	85*

\* Refere-se a mais de uma resposta por questionário.

A maior utilização de serviços mecanizados por parte dos grandes proprietários, sugere que estes, não só têm acesso em maior escala aos benefícios da cooperativa, como também têm melhores condições de emprego de tecnologia.

O serviço de planejamento foi mais utilizado pelos proprietários de áreas acima de 100 hectares. Observa-se pelo Quadro 20 que

80,0% dos possuidores de área acima de 500 hectares utilizaram este serviço, tanto com a finalidade de obtenção de crédito como para organização de suas atividades. Contudo, a utilização do planejamento para fins de crédito foi predominante em todos os estratos.

QUADRO 20 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço de planejamento da cooperativa, no ano de 1979.

Finalidade	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Obtenção de crédito	5	41,7	12	41,4	16	53,3	33
Organização de Atividade- des.	1	8,3	4	13,8	8	26,7	13
Não utilizou	6	50,0	13	44,8	6	20,0	25
Total	12*	100,0	29*	100,0	30*	100,0	71*

\* Refere-se a mais de uma resposta por questionário.

Quanto aos serviços de assistência veterinária e agronômica, constatou-se a maior utilização do primeiro, tendo em vista, provavelmente, a tradição pecuária da região. Com base no Quadro 21, observa-se que 75,0% das solicitações de serviços agronômicos vieram de proprietários de área superior a 500 hectares. Isto devido, certa



mente, às atividades agrícolas, mais recentemente introduzidas na área da cooperativa, tais como a cultura do arroz em maior escala, da soja e do trigo, esta última ainda em fase experimental. Tratando-se de culturas que envolvem maiores investimentos em tecnologia, é explicável a concentração de pedidos de serviços agronômicos nas propriedades de maior extensão de área. Os quadros 22 e 23 mostram a intensidade de solicitação de assistência veterinária e agronômica, observando-se, a partir deles, que 48,3% dos entrevistados solicitaram, até 5 vezes no ano, o serviço veterinário, enquanto 21,6% solicitaram, na mesma intensidade o serviço agronômico.

QUADRO 21 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização de assistência técnica, 1979.

Serviço utilizado	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Veterinário	8	72,7	21	75,0	18	52,9	47
Agronômico	1	9,1	3	10,7	12	35,3	16
Não utilizou	2	18,2	4	14,3	4	11,8	10
Total	11	100,0	28*	100,0	34*	100,0	73*

\* Refere-se a mais de uma resposta por questionário.

QUADRO 22 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a intensidade de solicitação de assistência veterinária, 1979.

Nº de solicitações	Área / ha						Total Nº de Associa- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Associa- ciados	%	Nº de Associa- ciados	%	Nº de Associa- ciados	%	
Até 5	5	45,4	17	65,4	7	30,4	29
6 — 10	1	9,2	1	3,8	6	26,1	8
10 a mais	-	-	2	7,7	5	21,7	7
Não solici- tou.	5	45,4	6	23,1	5	21,7	16
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

QUADRO 23 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a intensidade de solicitação de Assistência Agrônô-  
mica, 1979.

Nº de solicitações	Área / ha						Total Nº de Associa- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Associa- ciados	%	Nº de Associa- ciados	%	Nº de Associa- ciados	%	
Até 5	2	18,2	3	11,5	8	34,8	13
6 — 10	-	-	-	-	3	13,1	3
10 a mais	-	-	1	3,8	1	4,3	2
Não solicitou	9	81,8	22	84,7	11	47,8	42
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

Além das visitas solicitadas, constatou-se que ocorreram visitas espontâneas de técnicos da cooperativa à propriedade de associados. O Quadro 24 evidencia que estas visitas se verificaram em propriedades maiores que 100 hectares, e que nenhuma delas ocorreu em propriedade de área inferior à citada. Pode-se inferir daí que, assim como em outros serviços, os grandes proprietários têm usufruído mais da assistência técnica e desfrutado de maior prestígio na cooperativa.

Quanto ao serviço de assistência médica, verifica-se pelo Quadro 25 que 50,0% das solicitações ocorreram entre proprietários de área de 100 a 500 hectares, e apenas 14,7% em propriedades menores. Tanto nas primeiras como naquelas de área superior a 500 hectares, a solicitação se destinou ao atendimento de empregados de associados.

O serviço odontológico foi mais procurado no Sindicato Rural, que mantém convênio com o FUNRURAL. Embora se constate, pelo Quadro 26, a solicitação deste serviço, por parte dos associados, não se comprovou o seu funcionamento na cooperativa que, no entanto, possui os equipamentos necessários para fazê-lo funcionar.

O serviço jurídico não foi muito solicitado pelos associados, constatando-se a reclamação de um associado que não foi atendido quando o solicitou. Com base no Quadro 27, pode-se verificar que 93,3 % dos associados não utilizaram este serviço.

Outros serviços como o de fornecimento de bens de consumo, oficina mecânica e posto de gasolina, foram muito utilizados, mesmo através de pedidos pelo caminhão leiteiro.

QUADRO 24 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo o recebimento de visitas espontâneas de técnicos da Cooperativa, 1979.

Recebimento	Áreas / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	-	-	4	15,4	9	39,1	13
Não	11	100,0	22	84,6	14	60,9	47
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

QUADRO 25 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço médico da Cooperativa, no ano de 1979.

Utilização	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	5	45,5	17	65,4	12	52,2	34
Não	6	54,5	9	34,6	11	47,8	26
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

QUADRO 26 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço odontológico da Cooperativa, 1979.

Utilização	Área/ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 1500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	-	-	8	30,8	9	39,1	17
Não	11	100,0	18	69,2	14	69,9	43
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

QUADRO 27 - Distribuição absoluta e relativa de associados da Cooperativa Agropecuária pesquisada, por classe de área e segundo a utilização do serviço jurídico da Cooperativa, 1979.

Utilização	Área / ha						Total Nº de Asso- ciados
	0 — 100		100 — 500		500 a mais		
	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	Nº de Asso- ciados	%	
Sim	1	9,1	-	-	3	13,0	4
Não	10	90,9	26	100,0	20	87,0	56
Total	11	100,0	26	100,0	23	100,0	60

Como se pôde perceber no desenvolvimento do tópico relativo ao usufruto, a participação dos associados mostrou-se sempre favorável aos proprietários de maiores áreas. Contudo, grande parte dos associados manifestou sua insatisfação com os preços pagos pelos bens e serviços adquiridos na cooperativa.

### 5.3. Ações administrativas e participação social

Neste tópico se busca analisar a participação social, tendo em vista as ações administrativas. Procura-se perceber como e por que tais ações exercem influência sobre a participação do associado nas diversas atividades da cooperativa, favorecendo-a ou obstaculizando-a, assim como verificar possíveis interveniências externas e os relacionamentos recíprocos : dirigentes/associados, associados entre si, e entre estes e aqueles com a sociedade.

A análise das características sócio-econômicas dos associados da cooperativa estudada e de suas relações com a estrutura organizacional, revelou elementos indicadores de níveis diferentes de participação social. A cooperativa, enquanto forma de associativismo, representa para os associados um meio, através do qual estes buscam aumentar ou garantir níveis já definidos de participação na produção, gestão e usufruto dos bens produzidos pela sociedade global.

Verificou-se que a quase totalidade das ações administrativas foram predominantemente econômicas e com vistas à obtenção de resultados econômico-financeiros para a organização formal, mesmo quando se tratou daquelas que exprimiam características sociais ,

tanto pela sua finalidade intrínseca, como pela sua abrangência.

Constatou-se a preocupação de dirigentes com o crescimento estrutural da organização, observando-se o enaltecimento dos meios em detrimento dos fins.

A observação do funcionamento da cooperativa estudada revelou a coexistência de um processo de cooperação com conflitos latentes, ocorrendo também situações de acomodação, em que associados aceitam passivamente a sua condição de impotência para reagirem contra as forças dominantes, ainda que não sintam realizados os seus anseios. Encontraram-se, ainda, associados que, no seu relacionamento com dirigentes e outros associados, por eles julgados superiores, vivem uma situação de quase completa submissão.

Assim é que, no tocante à produção, é bastante heterogêneo, entre os associados, o acesso aos meios disponíveis, não somente devido às ações administrativas na cooperativa, que condicionam este acesso, mas também devido a situações ou exigências externas de mercado, bem como aquelas de natureza institucional. Verificou-se que as próprias ações administrativas estão, não raras vezes, sujeitas a condicionamentos de ordem legal ou econômica. Tais ações tem-se voltado, sobretudo, para que a cooperativa obtenha melhores condições no mercado. Se de um lado amplia-se a eficiência e o sucesso dessa organização, com consequentes melhorias de participação social dos associados, há também exigências de um crescente desenvolvimento da estrutura para poder-se ampliar tais condições de participação.

A cooperativa estudada tem procurado diversificar a prestação de serviços aos seus associados. Contudo, observou-se que o aces

so a tais serviços tem variado muito entre os associados, de acordo com a área de suas propriedades e seus respectivos volumes de produção. As características sócio-econômicas, diferentes no conjunto de associados, definem as suas condições de produção para o mercado, assim como delimitam os seus usufrutos dos bens e serviços.

Apesar da cooperativa estudada apresentar melhores condições de atendimento que outras do mesmo gênero, de conhecimento do autor, ainda assim não há possibilidade de todos serem atendidos. Verificou-se que no ano de 1979 foram atendidas, pelo serviço de assistência agrônômica e veterinária, somente 500 propriedades rurais, quando já se registrava o total de 1850 associados. A patrulha mecânica trabalhou um total de 59 mil horas e, segundo informações dos técnicos responsáveis, é impossível atender a todos os associados no mesmo ano, devido ao número insuficiente de máquinas.

As reclamações por parte dos associados decorrem de que estes podem não perceber, ou mesmo aceitar, os critérios de prioridade de atendimento, adotados pela cooperativa, tornando-se difícil conciliar seus interesses individuais com os aspectos de rentabilidade e economicidade dos diversos setores de serviço da cooperativa.

O mesmo ocorre também com relação aos demais serviços e no setor de vendas, onde as reclamações contra os preços, considerados altos, são constantes.

O número de associados existente e as operações com não-associados, facultam a compra de grande volume de produtos, o que deveria possibilitar a redução dos preços de venda. Porém, os critérios de formação dos preços na cooperativa são semelhantes aos adotados



em empresas mercantis, provavelmente, com a finalidade de aumentar o volume de sobras no final do exercício. Assim, a prestação de serviços e o fornecimento de insumos e bens de consumo, tornam-se importantes fontes de receitas para a cooperativa, mesmo que suas consequências não sejam favoráveis ao usufruto dos associados.

A presença de não-associados, usufruindo de direitos semelhantes aos dos associados, tem efeitos negativos na manutenção da solidariedade grupal, ao mesmo tempo em que dá margem ao questionamento sobre a vantagem ou não de se manter associado. Esta presença embora encontre apoio na legislação vigente, pode conduzir a uma diminuição da lealdade dos associados para com a sua cooperativa, já que elementos estranhos ao seu quadro social usufruem de direitos sem ter contrapartida em termos de obrigações.

O grande crescimento da estrutura burocrático-administrativa da cooperativa, tem levado as decisões a um grau de maior complexidade. Estas tornam-se cada vez mais distantes dos associados pela exigência de conhecimentos mais atualizados sobre as técnicas administrativas e sobre as operações de mercado. Assim, observa-se que o poder de decisão do associados está bastante reduzido, principalmente, em face da transferência do controle da cooperativa para os órgãos de administração. O próprio volume de produção do associado está na dependência, não só da capacidade de operação da cooperativa, como também das políticas de preços ou de produção.

A decisão sobre o destino das sobras do exercício está totalmente vinculada às disposições do estatuto social. As principais decisões que se transformam em ações administrativas, emanam da direto

ria e da gerência, ouvindo-se, às vezes, o conselho de administração.

A coalisão entre os dirigentes eleitos e a gerência contratada, decorre de uma confiança excessiva dos primeiros em relação esta última, que exerce grande influência na cooperativa como um todo, mas, mantendo-se distanciada dos associados.

Os associados, por sua vez, com dificuldade de participação nas assembléias e reuniões, devido à sua dispersão geográfica, não são chamados a opinar em assuntos julgados do seu interesse. A própria complexidade dos assuntos tratados nas assembléias, limita o número de associados que toma parte nos debates. Aqueles considerados grande produtores, pelo volume de negócios que mantêm com a cooperativa, se impõem mais, desfrutam de maior prestígio entre a diretoria e os demais associados, além de obterem uma participação social mais intensa.

Devido ao crescimento do número de associados e à sua heterogeneidade quanto à posse da terra e ao montante da renda auferida, as oportunidades de participação social assumem gradações diferentes.

Além disso, quando o desejo de segurança social e econômica, não é satisfeito numa sociedade cooperadora que, por circunstâncias internas e externas, está se transformando numa sociedade competitiva, passa a ocorrer o enfraquecimento do seu caráter comunitário. Os aspectos remanescentes de solidariedade mecânica são, gradativamente, superados pelos aspectos predominantes de solidariedade orgânica. Afirma-se o caráter de empresa, negando-se o caráter de grupo de pessoas.

## 6. CONCLUSÕES

1. A diretoria e a gerência da cooperativa estudada adotaram um modelo empresarial de administração que centraliza as decisões e, consciente ou inconscientemente, favorecem a um pequeno número de grandes proprietários.

2. A administração desta cooperativa tem-se valido de artifícios, como a retenção excessiva de capital, prejudicando o usufruto dos associados e influenciando-os a permanecerem membros da cooperativa, o que fere o princípio cooperativista de livre adesão.

3. Concluiu-se que o associado produtor de leite está financiando, indiretamente, a aplicação de capital na diversificação da cooperativa. Isto não favorece aos pecuaristas, que constituem a maioria dos associados. Somente um pequeno número que comercializam a produção agrícola em maior escala, estão obtendo benefícios do investimento para a diversificação.

4. Os serviços prestados pela cooperativa não são proporcionais ao volume de produção comercializada através da cooperativa .

Agropecuaristas não-associados também se utilizam desses serviços , não tendo o compromisso e não investindo capital na cooperativa. Trata-se de prestação de serviços com fins lucrativos, indicando decisões e ações de caráter comercial limitando o acesso de benefícios aos associados de menor poder econômico-financeiro, contribuindo para alterações na solidariedade social.

5. A diversificação de atividades não atende aos interesses da maioria dos associados, concorrendo para o surgimento de grupos privilegiados na cooperativa, levando a processos de oposição pelos demais associados.

6. Além da diversidade de interesses entre membros do quadro social, características do tipo de mercado de produtos agropecuários exercem pressão para que sejam desenvolvidas atividades empresariais pela cooperativa estudada, contribuindo também para a diferenciação da participação social dos associados.

8. Às divergências entre associados juntam-se as divergências entre dirigentes e associados, agravada pela participação de não-associados nos benefícios da atividade cooperativa, comprometendo a coesão social numa perspectiva de predomínio de solidariedade orgânica sobre solidariedade mecânica no conjunto social representado pelos membros da cooperativa.

9. A cooperativa estudada, como forma de associativismo, não representa uma forma alternativa para que os associados obtenham níveis desejáveis de participação social, nela reproduzindo-se quadros semelhantes de diferenciação de participação social existentes na sociedade inclusiva.

## 7. RESUMO

### AÇÕES ADMINISTRATIVAS E PARTICIPAÇÃO SOCIAL EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA (Um Estudo de Caso em Minas Gerais).

O presente trabalho teve a finalidade de estudar as ações administrativas e a participação social dos associados de cooperativa agropecuária.

Este estudo apoiou-se, basicamente nos conceitos de participação social e, subsidiariamente, nos conceitos de cooperação e de solidariedade.

Os dados para este estudo foram obtidos através de pesquisa realizada pelo autor em uma das cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais.

Para maior liberdade de discussão e análise dos dados, preferiu-se manter o sigilo sobre o nome da cooperativa pesquisada.

Os dados obtidos resultaram de entrevista com aplicação de questionários a associados, levantamento de informação sobre a coope

rativa, entrevista gravada com dirigentes e funcionários, mediante roteiro previamente elaborado, utilização de caderno de campo, além de observações pessoais.

Entrevistou-se 66 associados, dos quais 6 se destinaram a possíveis substituições.

A análise dos dados consistiu, numa primeira fase, em caracterizar as ações administrativas de dirigentes, bem como suas influências na participação social dos associados.

A seguir, passou-se a analisar a participação social dos associados do ponto de vista da produção, gestão e usufruto de bens e serviços.

Finalmente confrontou-se os itens anteriores numa análise conjunta das ações administrativas e participação social.

Verificou-se que a cooperativa vem sendo administrada como uma empresa mercantil, principalmente, pela necessidade de competição no mercado e objetivando o seu crescimento econômico. Opera com não-associados, o que tem provocado insatisfações de associados, já que aqueles usufruem dos mesmos direitos sem terem os mesmos deveres, em contrapartida, como integralização de capital.

Os serviços prestados aos associados, bem como o fornecimento de insumos e bens de consumo, são cobrados a preços próximos dos do mercado. A cooperativa está diversificando suas atividades com recursos oriundos da atividade leiteira, cujos benefícios não se estendem à maioria dos associados, que é pecuarista.

A preocupação dos dirigentes com o crescimento da estrutura montada, tem orientado as ações administrativas para um sentido econô-

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

... e ...

mico, verificando-se também a concentração de poder nos órgãos de administração.

Da parte dos associados observou-se a existência de níveis diferentes de participação na produção, na gestão e no usufruto de bens e serviços. Os proprietários de maiores áreas de terra têm - se beneficiado mais dos serviços oferecidos pela cooperativa, ao mesmo tempo em que suas oportunidades de participação na produção são também maiores.

Quanto à gestão observou-se que os associados têm um reduzido poder de decisão na cooperativa e não são ouvidos em decisões importantes de seu interesse.

Concluiu-se que a cooperativa, como forma de associativismo, não tem proporcionado aos seus associados uma participação social equitativa, reproduzindo-se nela o quadro verificado na sociedade global, com relação às oportunidades de participação social.



## 8. SUMMARY

### ADMINISTRATIVE ACTIONS AND SOCIAL PARTICIPATION IN AGROHUSBANDRY COOPERATIVE (Case study in Minas Gerais)

The purpose of this research was to study the administrative actions and the social participation of the members of agrohusbandry cooperative.

The study was based fundamentally on the concepts of social participation and helpfully on the concepts of cooperation and solidarity.

The data of this study was obtained through research made by the author in one of the agricultural cooperatives of the Minas Gerais State.

In order to have more liberty in discussion and analyses of the data, the name of the cooperative was kept secret.

The data obtained were the results from interview with questionnaire application to members, inquiry of informations about

the cooperative and taped interview with the manager and officers through a route previously elaborated, using field note Besides personal observation.

66 members were interviewed in which 6 were directed to those possible substitutes.

The first step analysis of the data consisted in characterizing - those administrative actions of manager as well as their influences on social participation of members.

Secondly, the social participation of the members was analyzed from the viewpoint of production, management and enjoyment of the properties and services.

Finally, the previous itens were confronted in an overall analysis of administrative actions and social participation.

It was observed that the cooperative has been administrated as a mechantil enterprise, principally, by the necessity of competition in the market aiming at its economical growth. The operation with non-members has caused insatisfaction of the members because they enjoy member rights without contributing members duties in exchange as integralization of capital.

The services offered to the members as well as the supply of input and articles of consumption are charged at prices aproximate to the market. The cooperative is diversifying its activities with resources coming from milking activity. The resulting benefits do not extend to the majority of the members who live on husbrandry only.

The preoccupation of leaders with the growth of mounted structure has oriented the administrative actions to one economical direction, this also shown by the power concentration in the organs of administration.

From the side of members were observed different levels of participation in production management and enjoyment of the properties and services. The owners of larger area of land have been more benefited from the services offered by the cooperative. Meanwhile their opportunities of participation in production are bigger.

As to management, it was observed that the members have little power of decision in the cooperative and are not invited during important decision of their interest.

It was concluded that the cooperative as associativism form does not give their members equal social participation, reproducing in it a scene shown in society as a whole, concerning the opportunities of social participation.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALENCAR, Edgard. Valorização da Cooperativa Agrícola de Gouveia (MG). Viçosa, Universidade Federal, 1976. 117 p. (Tese MS).
2. AMMANN, Safira Bezerra. Participação social. 2 ed. São Paulo, Cortez & Moraes, 1978. 133p.
3. BORDA, Fals. Formación y deformación de la política cooperativa en la América Latina. Mexico, Simposio sobre participación social en America Latina, 1969. 197p.
4. DELLA TORRE, M.B.L. O homem e a sociedade; uma introdução à sociologia. 7 ed. São Paulo, Editora Nacional, 1979. 256 p.
5. DURKHEIM, Emile. Solidariedade mecânica; solidariedade orgânica. In: RODRIGUES, José Albertino. Emile Durkheim; sociologia. São Paulo, Ártica, 1978. p. 73-84.
6. ESCOBEDO, José Galvan. Tratado de administración general. Costa Rica, Escuela Superior de Administración Pública America Central, 1962. 580p.

7. ESCRITÓRIO TÉCNICO DE PLANEJAMENTO, Pesquisa Sócio-Econômica das Cooperativas de Produtores e de Produção Agrícola Brasileiras. Documento I : Relatório Síntese. s.n.t. 205p.
8. HUGON, Paul. História das doutrinas econômicas. 13 ed. São Paulo, Atlas, 1976 467p.
9. INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. Primeiro Programa Nacional de Cooperativismo; 1976/79. Brasília, 1976 . 22p.
10. KOULYTCHIZKY, Serge. Des instruments d'analyse des coopératives. Revue des Études Coopérative, Paris, (199):5-29, 1980.
11. MANNHEIM, Karl. A cooperação e a divisão do trabalho. In: Sociologia sistemática. 2 ed. São Paulo, Pioneira, 1966.
12. MARTINS, José de Souza. As relações de troca entre o campo e a cidade. In: Capitalismo e tradicionalismo. São Paulo, Pioneira, 1975. p.57-72.
13. MEISTER, Albert. Democracia y participacion en las asociaciones voluntárias. In: Los sistemas cooperativos: democracia o tecnocracia? Barcelona, Nova Terra, 1969. p. 111-40.
14. NEWMAN, William H. Ação Administrativa; as técnicas de organização e gerência. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1977. 431 p.
15. OGBURN, William F. & NIMKOFF, Meyer F. Cooperação, competição e conflito. In: CARDOSO, Fernando Henrique & IANNI, Otávio. Homem e Sociedade; leituras básicas de sociologia geral. 9 ed. São Paulo, Editora Nacional, 1975. p. 236-261.

16. PINHO, Carlos Marques. O Estado brasileiro e as cooperativas .  
In: UTUMI, Américo et alii. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo, Fundação Friedrich Naumann, 1973. p. 107-132.
17. RICHART, Baldomero Cerdá. La cooperación; su aspecto econômico y social. Barcelona, Editorial Bosch, 1940. 174 p.
18. TOMPKIN, J. Robert. Estatística e métodos de pesquisa em ciências sociais rurais. Piracicaba, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - ESALQ/USP, 1967. 174 p. Série didática 7-A.