



Aspectos fundamentais do sistema de operação das cooperativas leiteiras do noroeste fluminense

**Renata Faria dos Santos¹
Alcimar das Chagas Ribeiro²**

Resumo

Este trabalho investiga os fundamentos da Economia Solidária que norteiam as cooperativas. Foi realizada uma pesquisa sobre a operação das Cooperativas leiteiras do Noroeste Fluminense, visando investigar as coerências entre o que é apresentado e o que é vivenciado nessas organizações. O objetivo é verificar em que medida essas organizações respondem aos princípios das cooperativas: adesão livre e voluntária; controle democrático e participação econômica dos sócios; independência e autonomia das cooperativas; educação, treinamento e formação do pessoal; integração entre as cooperativas e preocupação com os participantes e apresentar os principais resultados que estas oferecem à população. Os métodos utilizados para esta pesquisa caracterizam-se como um estudo de caso realizado mediante entrevistas com os dirigentes das cooperativas e os cooperados. O estudo permitiu concluir que se faz necessária uma maior aproximação

Recebimento: 24/10/2009 • Aceite: 02/04/2011

¹ Especialista em Recursos Humanos e Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, Professora da Universidade Iguazu em Itaperuna e Tutora do curso de Administração a distância- UFRRJ/CEDERJ, Rua Luiz Carlos Ferreira Tirado, 535/307. Cidade Nova - Itaperuna- Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: renatafariasantos@hotmail.com.

² Professor do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Estadual do norte Fluminense (UENF) e Doutor em Engenharia de Produção/ LEPROD/UENF. E-mail: alcimar@uenf.br.

entre os dirigentes e os cooperados para que a Economia Solidária traga resultados positivos para a população envolvida.

Palavras-chave: Organização solidária do trabalho; Cooperativas Leiteiras; Noroeste Fluminense

Fundamental aspects of the system operation of the dairy products cooperatives from the northwest region of Rio de Janeiro state

Abstract

This study investigates the basis underlying solidary economy that orientates cooperatives. The investigation was carried out by means of an research about the operation adopted by the dairy products cooperatives from the Northwest of Rio de Janeiro State, aiming at investigating the coherences between what is presented and what is experienced in those organizations. Therefore, the objective is to find out up to what extent such organizations act towards the principles of the cooperatives: free and voluntary adhesion; democratic control and the partners' economical participation; independence and autonomy of the cooperatives; education, training and the personnel's formation; integration among the cooperatives and concern with the participants, as well as to present the main results that such organizations offer to the population. The method used for this research is characterized as a case study accomplished by interviews with the cooperative leaders and cooperators. The study allowed to conclude that, indeed, it is necessary to promote a closer relation between the cooperative leaders and their cooperators so that the Solidary Economy may turn out to be practical and bring positive results to the involved population.

Keywords: Solidary organization of the work; Dairy Products Cooperatives; Northwest Region of Rio de Janeiro State

Introdução

O trabalho como criador de riquezas tem uma longa história, a qual desde o início mostrou-se excludente. Tal fato está relacionado ao tipo de produção utilizada e a forma de condução desta mesma produção, vista como uma concepção arcaica do trabalho, concretizada numa relação de exploração de uma mão-de-obra que, até hoje, em alguns casos extremos, ainda luta para sair dos padrões escravistas (WAUTIER 2004).

No caos social resultante deste processo de modernização desigual tem surgido, entre os trabalhadores, um questionamento crítico do modelo de desenvolvimento, do destino da riqueza produzida e do sentido exclusivo atribuído ao trabalho como gerador de lucro.

Como alternativa ao desemprego crescente surge então a Economia Solidária, uma forma de organização onde a grande maioria dos trabalhadores não controla, nem participa da gestão dos meios e recursos para produzir riquezas. Segundo Coragio (2000), os empreendimentos da Economia Solidária não objetivam acumular capital, mas sim melhorar a qualidade de vida de seus membros.

Os empreendimentos solidários são caracterizados como empresas que buscam combinar a eficiência e a viabilidade com as práticas dos princípios cooperativos e democráticos. E que visam também, proporcionar uma autonomia de gestão com responsabilidade e envolvimento social, na busca pela geração de resultados econômicos com benefícios na educação e na qualificação profissional (GAIGER, 2004).

Em diversas regiões do país, observam-se algumas vantagens do trabalho cooperativado em relação ao trabalho assalariado. Destaques, segundo Eid (2004) para: renda monetária que se aproxima do valor obtido no mercado de trabalho; condição de gestor do negócio com poder de decisão em benefício do coletivo de trabalhadores; valorização da auto-estima; desenvolvimento intelectual e potencialidades profissionais e realização do trabalho como algo digno e não como atividade penosa.

Com base nesses princípios, esse trabalho tem como objetivo entender o funcionamento das Cooperativas Leiteiras da Região Noroeste Fluminense, de maneira a observar a existência ou não dos princípios que norteiam a Economia Solidária segundo a literatura vigente.

Para atender este objetivo, o trabalho está assim organizado: o capítulo 1 contextualiza o tema na presente introdução; o capítulo 2 trata o marco teórico relativo às mudanças no trabalho, a Economia

Solidária e o surgimento do cooperativismo que surge como uma forma de amenizar as desigualdades sociais; o capítulo 3 trata a unidade de análise; o capítulo 4 mostra a metodologia, e o capítulo 5 sistematiza os resultados.

Marco teórico

O conceito de trabalho se refere a uma época anterior àquela que o mecanizou e segmentou, sendo entendido com um sentido amplo e completo: “o trabalho humano é consciente e proposital” e o homem quando o realiza, utiliza suas capacidades de pensar e imaginar, conceber e projetar determinado objeto que quer transformar (Malassise & Alves, 1987 apud BRAYERMAN, 2005).

A atividade de trabalho constituía-se, portanto, no centro de gravidade da sociabilidade humana, já que o trabalho assalariado era tido como a matriz de uma condição social estável. Era ele quem fornecia certas garantias e direitos que protegiam a população trabalhadora contra os principais riscos sociais, como: a doença, a velhice e o desemprego (FERREIRA & BERTUCCI, 2005).

A partir de um determinado momento o conceito de trabalho é modificado pela indústria, passando, a partir deste advento, a ser conhecido como uma atividade ampla e altamente direcionada, que passa a ser embasada no pagamento de salário (MALASSISSE & ALVES, 2005).

Diante desta nova realidade, a situação do homem se agrava com o advento da industrialização. Segundo Malassise & Alves (2005), a mecanização do trabalho o excluiu deste ambiente, que cada vez mais estressado pelas exigências do trabalho, sente-se vazio por não conhecer sua individualidade e suas necessidades.

Neste contexto, o Brasil passa a ser visto como a terra de desigualdades e uma das consequências sociais mais graves que o atinge são os seus níveis de pobreza, decorrentes da desigual apropriação e repartição da riqueza em um nítido contraste com a capacidade produtiva do país (GAIGER & ASSEBURG, 2006).

Desta forma, o Brasil termina o século XX com o crescimento preocupante de um grupo de pessoas atingido pelas estatísticas da violência, demonstrando que o problema atual não se refere apenas às consequências das condições de trabalho, mas também aos resultados da transformação e da falta de trabalho.

Fundamentos da Economia Solidária

A Economia Solidária está incorporada a uma imensa quantidade de atividades baseadas na cooperação mútua e pode se desenvolver em campos dos mais variados. Gaiger (2004) utiliza o conceito de *empreendimento econômico e solidário*, apresentando as mesmas características de solidariedade, democracia e envolvimento social da Economia Solidária.

A Economia Solidária é um movimento que propõe a substituição de um sistema de valores baseados no lucro, na acumulação e na competição, por um sistema de valores centrados no bem-estar social e na cooperação, tendo como foco o trabalho e o saber, e não o capital e sua propriedade. Baseado nesses fundamentos, os responsáveis pela atividade econômica devem cooperar ao invés de competir entre si (GAIGER, 2004).

Os sujeitos da economia popular não são apenas os trabalhadores que constituem as cooperativas e outros empreendimentos solidários, mas são todos aqueles que, direta ou indiretamente, participam no processo de reprodução.

Segundo Gaiger (2004), a adesão crescente dos trabalhadores as alternativas de trabalho e renda de caráter associativo e cooperativo, ao lado de organizações representativas e de apoio, configura a Economia Solidária como um novo campo de práticas de desenvolvimento.

A importância da Economia Solidária para o trabalho

A busca pela qualidade de vida da Economia Solidária torna-se real somente quando os grupos percebem os processos econômicos como ameaçadores e escolhem deixar de lado a busca pela maximização de resultados (LISBOA, 2005). Sua base pode ser formada por empresas familiares ou, ainda, por pessoas da comunidade, por vizinhos ou amigos que se unem e buscam meios para produzir benefícios coletivos.

Sendo assim, nos empreendimentos solidários, os trabalhadores-gestores se dispõem a fazer sacrifícios, abrindo mão de rendimentos mais elevados para que todos possam continuar trabalhando. Enquanto na empresa capitalista os empregados competem entre si por promoções, prêmios de produção, lugares de chefia; no empreendimento solidário, a tomada de decisão é feita com todos os trabalhadores, em que a confiança e ajuda são vitais (SINGER, 1999a).

O Movimento da Economia Solidária

A Economia Solidária corresponde ao conjunto de atividades econômicas - de produção, distribuição, finanças, trocas, comércio, consumo, poupança e crédito - organizado sob a forma de autogestão, ou seja, pela propriedade coletiva dos meios de produção de bens e serviços (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2003).

Para a Economia Solidária não é possível limitar-se apenas aos resultados materiais de uma referida atividade econômica, mas também aos benefícios sociais e ambientais, em função da qualidade de vida de seus membros:

Além de uma alternativa econômica das populações mais pobres e alijadas do mercado de trabalho, a Economia Solidária deve ser vista como um poderoso instrumento de reversão do quadro de pobreza, desemprego, exclusão em todos os níveis e precarização do trabalho, sustentada em modos coletivos de geração de trabalho e renda, integrados aos processos de desenvolvimento locais participativos e sustentáveis (CATALISA, 2007, p.2).

Segundo o Catalisa (2007), por ser recente no Brasil, a Economia Solidária tem se constituído em um processo de organização social e econômica de trabalhadores na busca pela geração de trabalho, renda e inclusão social, através da constituição de empreendimentos econômicos solidários.

O sociólogo francês Thomas Coutrot em 2002, em seu estudo "Brasil: o boom da economia solidária" chegou à seguinte conclusão: "Criatividade política e empreendedorismo de um lado, precariedade econômica de outro, tal é o balanço contrastado da Economia Solidária e popular brasileira" (CATALIZA, 2007).

O surgimento do cooperativismo

A Primeira Revolução Industrial que ocorreu na Europa, no século XVIII, trouxe consigo inúmeras mudanças, tendo como marco o surgimento da máquina a vapor, que fez com que o homem deixasse de produzir somente com sua força de trabalho e a dos animais.

Esse momento, segundo Rosinha (2007), representou importante arrancada rumo à modernização da produção e conseqüentemente, das relações de consumo. Porém observou-se que

toda esta modernização veio acompanhada de alguns malefícios para a população, obrigando grande parte dos trabalhadores a exercer o trabalho em condições subumanas, em instalações impróprias, expostos a sérios riscos de saúde, ficando sujeitos a excessivas cargas horárias, enquanto a outra parte da população se encontrava na miséria absoluta. A crítica a este sistema de capitalismo selvagem não tardou, vinda dos teóricos comunistas Karl Marx e Friedrich Engels, no Manifesto Comunista.

Rosinha (2007) aponta que foi nesse momento, em meados de dezembro de 1843, na cidade de Rochdale, situada na região de Manchester no país inglês, que aconteceu a criação do Cooperativismo. Através da atitude de vinte e oito operários que viviam em péssimas condições de trabalho na fábrica da qual eram empregados, levados pela necessidade de melhores condições de vida, formou-se uma cooperativa, através de pequenos valores que estes trabalhadores conseguiam poupar, sendo denominada de Cooperativa de Consumo.

Com o pouco capital de que dispunham, compravam apenas o necessário para sua alimentação. Para tal, estabeleceram regras de coexistência e cooperação mútua e devido à vontade de seus instituidores prosperou, consolidando-se numa cooperativa de enorme sucesso até hoje (ROSINHA, 2007).

A partir de então, o cooperativismo passou a existir em todo o mundo e em vários setores, onde seus valores e princípios cooperativos foram preservados até o momento.

No Brasil, a cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Processo esse, que emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro, no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades (OCB, 2008).

De acordo com a OCB (2008), o movimento iniciou-se no Brasil no ano de 1889, na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo em Ouro Preto (MG), denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Com o passar do tempo, sua expansão evoluiu para os estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de Minas Gerais.

Ainda na visão da OCB, em 1902 surgiram no Rio Grande do Sul as cooperativas de crédito. A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, sendo muitos deles de origem alemã e italiana. Esses imigrantes trouxeram de seus países, além da bagagem

cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

Através da disseminação do cooperativismo, as cooperativas tiveram sua expansão voltada para suprir as necessidades de seus próprios membros, se baseando em um modelo autônomo que os livrava da dependência.

No entanto, embora houvesse um movimento que levasse à difusão do cooperativismo, poucas pessoas sabiam sobre o assunto, devido à escassez de material apropriado para leitura, às grandes distâncias e ao trabalho escravo que serviram como bloqueios para um maior desenvolvimento e divulgação do sistema cooperativo.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) foi criada em dois de dezembro de 1969, sendo registrada em cartório no ano seguinte. Nascia então, formalmente, aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

A Lei 5.764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. Sendo superada posteriormente pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, deu vida ao atual processo de autogestão do cooperativismo (OCB, 2008).

Segundo a OCB (2008), em 1995 o Cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional quando Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi eleito o primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI).

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), criado em 1998, intitulado como a mais nova instituição do Sistema "S" veio somar à OCB como o viés da educação cooperativista. Este órgão é responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores associados e funcionários das cooperativas.

O cooperativismo brasileiro é atuante estruturado e fundamental para a economia do país, mantendo o objetivo de ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

Tipos de cooperativas

O Cooperativismo no Brasil, segundo a visão de Rosinha (2007), desempenha suas atividades em diferentes segmentos específicos que, para fins de conhecimento, valem a pena serem citados: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional Especial, Habitacional, Mineração, Produção, Serviço, Trabalho, etc.

É importante ressaltar que esses tipos de cooperativas podem ser instituídos de várias formas, não havendo uma forma fixa, desde que sigam o padrão ideológico e sejam estruturadas de acordo com as leis que regem suas atividades.

As Cooperativas Agropecuárias: Tipos e principais problemas de gestão nessas organizações

Segundo Jerônimo et al. (2006), são identificados quatro tipos de Cooperativas Agropecuárias:

a) **Cooperativas locais**, que atingem economias de escala e escopo na comercialização de *commodities* e, normalmente, são monopolistas no mercado local;

b) **Cooperativas regionais multifuncionais**, que focam na competitividade trabalhando em vários setores, como: compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores; muitas são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações, e dificilmente são monopolistas nos mercados em que atuam;

c) **Cooperativas de barganha**, que se dirigem a falhas de mercado através de integração horizontal com o intuito de aumentar as margens dos produtores e garantir mercado para seus produtos; produtores de *commodities* perecíveis, em que a especificidade de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial;

d) **Marketing cooperatives**, que é uma forma de integração vertical que compete com firmas não cooperativas com o objetivo de aumentar as margens e os preços pagos ao produtor e evitar firmas com poder de mercado.

Para Jerônimo et.al (2006), um dos principais problemas de gestão das Cooperativas Agropecuárias está na definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Como a cooperativa é um bem de todos, onde os próprios produtores são os donos do negócio, percebe-se que se esses produtores tiverem uma idéia clara de seus direitos, haverá um comprometimento maior.

Zylbersztajn (2002) levanta a hipótese de que os problemas enfrentados na governança cooperativa estão relacionados ao oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperados e cooperativa. Ressalta ainda que os aspectos que regem o cooperativismo não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Para este autor, o papel que o cooperado assume de duplicidade, no qual assume ao mesmo tempo, a função de dono e usuário, é visto como responsável por grande parte dos problemas de administração que as cooperativas enfrentam, acarretando problemas baseados na não-separação entre propriedade e controle, ocasionando perdas na eficiência das cooperativas.

Outro problema que interfere na gestão da cooperativa é a fidelização dos cooperados. As relações entre cooperado e cooperativa, segundo Zylbersztajn (2002), devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolve ativos específicos associados à transação. Existem investimentos realizados pela cooperativa, cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados, que em alguns casos quebram contrato, vendendo sua produção a outro comprador.

Alguns autores defendem a criação de incentivos para evitar que o produtor tenha vantagens em quebrar o contrato, seja por meio de mecanismos formais, mediante contratos que estabeleçam penalidades para aqueles produtores que descumprirem as normas, não entregando seus produtos às cooperativas das quais são filiados, ou através de programas de fidelização, que deverão ser feitos por pagamento de bonificação, estimulando a participação do cooperado e aumentando sua reputação junto aos outros produtores.

Segundo Bialoskorski (2001, p.4), existe outro grave problema na gestão de cooperativas e que afeta sua competitividade em relação às empresas capitalistas, que é a chamada estratégia de capitalização. Levando em consideração que as cooperativas formam seu capital social por meio de cotas no momento em que os cooperados se associam, isso gera grandes limitações para conseguir aumentar o capital próprio, já que muitas das vezes estes cooperados não possuem maiores recursos para investir na cooperativa.

Bialoskorski (2001) fala que devido à baixa flexibilidade em captar recursos próprios, à existência de ativos específicos e à morosidade em efetuar adaptações na linha estratégica de projetos, o custo financeiro das cooperativas é muito alto, representando um risco adicional ao agente financeiro por não serem regulamentadas por uma legislação específica de falências.

Ainda segundo a visão deste autor, em relação à capacidade de financiamento próprio destas cooperativas, sua arquitetura organizacional não gera incentivos aos associados para a sua capitalização, uma vez que a cota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido, e as sobras operacionais são repartidas conforme o volume de transação do cooperado com a cooperativa. Com base nestas informações, percebemos que a possibilidade de uma maior capitalização da cooperativa é cada vez menor, já que os incentivos são quase nulos para seus cooperados.

Principais vantagens das Cooperativas Agropecuárias

As principais vantagens das cooperativas agropecuárias, segundo Bialoskorski (2001), se relacionam à utilização correta de algumas particularidades: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, o estabelecimento conjunto de estratégias corporativas através de assembléias gerais com todos os associados, uma maior clareza na transferência de preços, um maior contato com o produtor, maiores oportunidades e informações.

Contudo percebe-se que esses princípios trazem modificações nos direitos de propriedade para induzir a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica, pois a visão e o objetivo inicial são os de mercado, não os dos produtores. Dessa forma, nessa nova geração de cooperativas é obrigatória a capitalização do empreendimento pelo próprio associado, proporcionalmente à produção que ele entregará à cooperativa no futuro.

Sendo assim, há a garantia de que os investimentos efetuados funcionem como uma reserva para os produtores rurais, ou seja, é possível transacionar “em balcão” os direitos de entrega na cooperativa processadora. Essas novas cooperativas mantêm os princípios doutrinários, mas conseguem resolver os problemas de incentivos e de direitos de propriedade das cooperativas tradicionais.

Souza e Braga (2007) demonstram que as Cooperativas Agropecuárias desempenham importante papel no desenvolvimento econômico e social de seus associados, onde os retornos econômicos originam-se da inserção dos pequenos e médios produtores em mercados concentrados e da agregação de valor a sua produção.

Destacam ainda que, além da importância econômica, é relevante frisar a importância social atribuída a essas organizações, que são muitas das vezes, em certos municípios e regiões, a única forma de organização e comercialização da produção encontrada por esses agricultores.

Unidade de análise

Este trabalho utilizou a Região Noroeste Fluminense como unidade de análise. Esta região, segundo o recorte do IBGE, se compõe em treze municípios: Italva, Aperibé, Bom Jesus de Itabapoana, Cambuci, Itaocara, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antônio de Pádua, São José do Ubá e Varre-Sai.

O setor objeto da análise é constituído de cinco cooperativas, sendo elas: Cooperativa Agropecuária Vale do Itabapoana Ltda (CAVIL); Cooperativa Agropecuária de Miracema; Cooperativa Agropecuária de Itaperuna Ltda (CAPIL); Cooperativa Mista dos Produtores Rurais Vale do Carangola (COMVACA); e Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda (CAPIL).

Metodologia e descrição da pesquisa desenvolvida

Metodologicamente, o trabalho utilizou o processo de abordagem direta e o mecanismo de questionário para o levantamento das informações. Segundo Parasuraman (1991), “um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”.

Com base neste conceito, a elaboração da pesquisa se baseou na construção de dois questionários para a coleta de dados, sendo um questionário com trinta e cinco perguntas, destinado aos dirigentes das cooperativas, e outro, com trinta e duas perguntas para os cooperados. Os questionários foram formulados com perguntas abertas e fechadas, visando identificar os impactos que estas Cooperativas de leite trazem à região Noroeste Fluminense.

Para o levantamento das cooperativas existentes na região, foi realizada uma pesquisa no principal órgão responsável pela identificação das cooperativas registradas e efetivamente atuantes, sendo ouvidos seus principais dirigentes e posteriormente, alguns de seus cooperados.

Mediante relação das Cooperativas Leiteiras da Região Noroeste Fluminense, fornecida pela OCERJ (Organização das Cooperativas do Estado do Rio de Janeiro), foram definidas como integrantes do estudo, cinco (5) Cooperativas Leiteiras no Noroeste Fluminense, sendo elas: Cooperativa Agropecuária Vale do Itabapoana Ltda (CAVIL), Cooperativa Agropecuária de Miracema, Cooperativa Agropecuária de Itaperuna Ltda (CAPIL), Cooperativa Mista dos Produtores Rurais Vale do Carangola (COMVACA) e Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda (CAPIL).

O procedimento para coleta de dados foi realizado através de pesquisa de campo aplicada nas cinco cooperativas citadas, mediante entrevista com seus responsáveis, em sua maioria, diretores comercial e financeiro, sendo o preenchimento dos questionários feito pelo próprio entrevistador, para um maior aproveitamento das informações fornecidas.

Este estudo é considerado como exploratório e qualitativo, pois contribui através da investigação da literatura e desenvolvimento de um estudo de caso, para o maior enriquecimento sobre o assunto, podendo servir como material para futuras pesquisas.

Análise dos resultados

Mediante resultados obtidos, constatou-se que as cooperativas em estudo foram criadas entre os anos de 1941 e 1976. Destaque para a Cooperativa Agropecuária de Itaperuna Ltda (CAPIL), como a mais antiga, e para a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais Vale do Carangola (COMVACA), situada em Natividade, como a cooperativa mais nova.

Consensualmente, segundo os diretores entrevistados, os fatores que motivaram a criação da organização cooperativada se basearam na necessidade de melhorar o escoamento da produção, eliminar desperdícios, reduzir custos de produção e melhorar os resultados operacionais dos cooperados.

Esta experiência confirma a visão de Gaiger (2004) de que a adesão crescente de trabalhadores a alternativas de trabalho e renda de caráter associativo e cooperativo, ao lado da multiplicação de organizações representativas e de apoio, configura, gradativamente, um novo campo de práticas de desenvolvimento de pessoas, que possuem um objetivo único e comum, o de trazer benefícios para a população envolvida.

Alguns dirigentes afirmaram ainda que suas cooperativas surgiram através:

[...] da necessidade de adequação da produção do leite, após a queda do café na região, antes tida como grande produtora de café da região (COOP. AGROPECUÁRIA DE ITAPERUNA).

[...] do descontentamento dos produtores em ter que enviar o leite para outras localidades, o que causava grande desperdício. Devido às estradas ruins, muitas das vezes o leite chegava ao ponto de recepção estragado

(COOP. MISTA DOS PRODUTORES RURAIS VALE DO CARANGOLA).

[...] da união do espírito cooperativista, do qual alguns produtores rurais, juntamente com outros produtores decidiram constituir a cooperativa em outubro de 1951. (COOP. AGROPECUÁRIA DE ITAOCARA LTDA).

Conforme os dirigentes das cooperativas, ao longo dos anos de existência, todas enfrentaram alteração em seu número de associados, seja pelo aumento, causado pela adesão de novos cooperados, ou pela desistência de outros, que passaram a vender seu produto diretamente ao consumidor ou para empresas menores.

No entanto, quando perguntados sobre qual a porcentagem de aumento ou redução que cada uma sofreu, os dirigentes não souberam informar, justificando que o número de cooperados oscila muito, “já que ao mesmo tempo em que alguns estão deixando as cooperativas, outros estão chegando”.

Porém, dirigentes de quatro das cinco cooperativas pesquisadas, afirmaram ter havido uma redução nos últimos três anos no número de cooperados, devido ao aumento da concorrência e a possibilidade de entrega do leite para outras cooperativas, até mesmo na própria localidade em que estes cooperados estão inseridos.

A diminuição do número de associados pode ser constatada também em pesquisa realizada com os cooperados das cooperativas analisadas, em que os entrevistados disseram que muitos dos produtores rurais estão enviando sua produção diretamente para empresas particulares. Segundo eles, empresas como a Godam, Parmalat, Nestlé, estão se inserindo na região e proporcionando aos produtores de leite, tanques de recepção, além de oferecerem um valor um pouco maior por litro de leite, uma média de R\$ 0,10 (dez centavos) a mais, o que para muitos produtores se torna um fator positivo, já que dependendo da quantidade de leite enviada, a diferença corresponde ao pagamento de salário de um funcionário para a tiragem do leite.

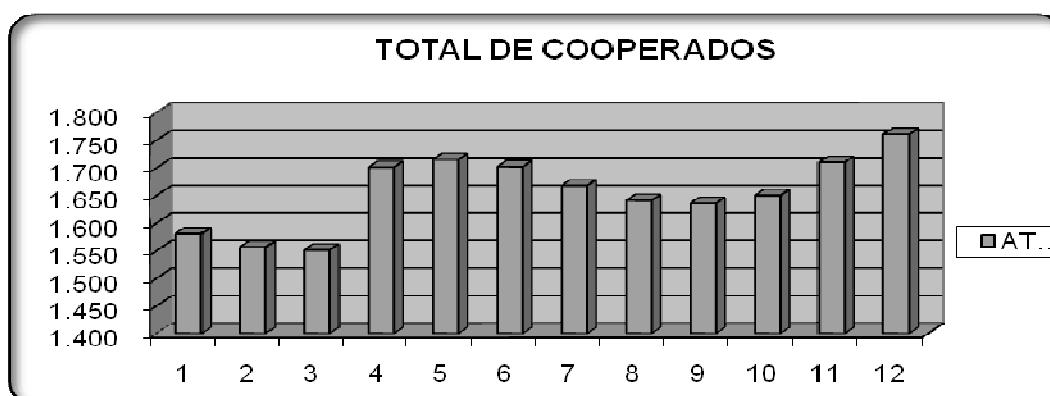
Contudo, percebeu-se que o trabalho e a credibilidade das cooperativas é forte na região, o que fez com que estas não apresentassem, em momento algum, interrupções em suas atividades.

Contrastando o que foi dito pelas outras quatro cooperativas, os dirigentes da Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda, disseram que esta cooperativa não vem sofrendo os mesmos problemas, pois vem conseguindo grande credibilidade na região em que está inserida;

abrangendo além de seu município, vários outros como: São Fidélis, Aperibé, São Sebastião do Alto, Cambuci e Cantagalo.

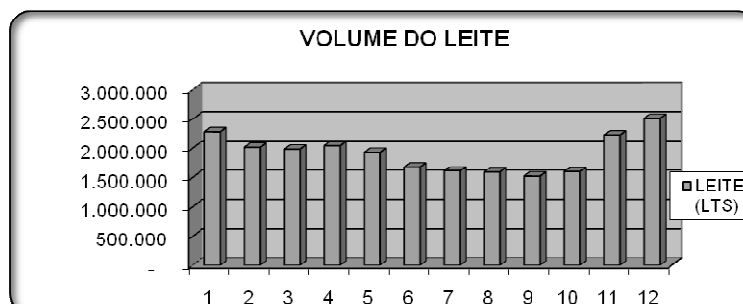
Através de gráficos referentes aos doze meses do ano de 2007, fornecidos pela cooperativa e apresentados abaixo, podemos confirmar o que foi dito sobre a credibilidade, já que estes apresentam aumentos consideráveis, tanto no número de cooperados quanto na quantidade de leite enviada para esta cooperativa.

Gráfico 1: Relação do número de associados no ano de 2007



Fonte: Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda

Gráfico 2: Quantidade de leite enviada para a Cooperativa Agropecuária de Itaocara em 2007



Fonte: Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda

Segundo Eid (2004), a eficiência no trabalho se desenvolve onde existem interesse e motivação comuns aos membros, podendo se obter maior uso da capacidade e maior igualdade na distribuição dos

resultados do trabalho, conforme a contribuição real de cada um e do coletivo.

Tabela 1: Relação do número de cooperados

COOPERATIVAS	Nº DE COOPERADOS
Coop. Agropecuária de Itaperuna Ltda	1045
Cooperativa Agropecuária de Natividade (COMVACA)	300
Coop. Agropecuária de Miracema	197
Coop. Agropecuária de Itaocara Ltda	1700
Cooperativa Agrop. do Vale do Itabapoana Ltda	900
TOTAL	4.142

Fonte: Organização própria

Conforme demonstra a tabela 1 acima, a idéia apresentada anteriormente por Eid pode ser verificada através da análise realizada nas Cooperativas de leite do Noroeste Fluminense, pois segundo informação dos dirigentes, com a participação e cooperação de seus associados, estas conseguem proporcionar benefícios a aproximadamente 4.142 cooperados, e, ainda, geram em média 490 empregos diretos e indiretos para a população, o que proporciona uma diminuição no índice de desemprego na região, além de amortecer o processo de desigualdade social.

No contexto da cadeia de suprimento, a compra do leite como matéria-prima é feita diretamente com os produtores, que após se filiarem, enviam sua produção diária para a cooperativa. Segundo informação dada em 04/06/2008 pelos dirigentes das cooperativas, o preço médio pago aos produtores/cooperados pelo leite produzido era de R\$ 0,76 (setenta e seis centavos). Já em pesquisa realizada com os cooperados em 13/11/2008, percebeu-se que o preço do leite sofre oscilações dependendo da época do ano, pois o valor pago por litro variava entre R\$ 0,58 (cinquenta e oito centavos) e R\$ 0,60 (sessenta centavos), de acordo com as cooperativas analisadas.

Segundo as organizações cooperativadas, além de garantirem a compra de toda a produção de leite, estas oferecem ainda aos produtores, transporte gratuito para sua produção.

Verificou-se também que algumas das cooperativas analisadas, visando aumentar sua competitividade e vencer a concorrência, investiram em pontos de recepção de leite em locais estratégicos, para

facilitar ao produtor rural a remessa de leite, sem prejudicar a qualidade do produto, como se verifica nos depoimentos:

[...] possuímos 3 pontos de recepção de leite. Um em Boa Sorte (distrito de Cantagalo), um em Valão do Barro (Sebastião do Alto) e outro em Itaocara, que atende toda a região (COOPERATIVA DE ITAOCARA).

[...] a cooperativa montou e mantém alguns tanques coletivos para a coleta de leite resfriado, atendendo a 250 produtores (COMVACA).

Na ponta da comercialização, venda da produção, os dirigentes afirmaram que em média 80% do leite comprado dos cooperados são destinados para a venda no atacado, onde o produto é vendido ainda in natura para as grandes empresas que o transformam em iogurtes, queijos, doces e leite para consumo, visando atender às necessidades do consumidor. No entanto, vale ressaltar que a maioria das cooperativas possui também um centro de produção destinado à industrialização de parte de seu leite em produtos acabados, a fim de atender às necessidades de seus associados e do mercado consumidor local. Os clientes das Cooperativas Agropecuárias são em sua maioria empresas privadas que se destacam no ramo de laticínios, como demonstra a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Relação dos principais clientes

COOPERATIVAS	PRINCIPAIS CLIENTES	VENDAS DE LEITE
Coop. Agrop. de Itaperuna Ltda	Parmalat e Xamego Bom	1.800.000 l/mês
Coop. Agrop. de Natividade	Nestlé, Parmalat e Da Mata	1.000.000 l/mês
Coop. Agrop. de Miracema	Parmalat, Lacta e Nestlé	750.000 l/mês
Coop. Agrop. de Itaocara Ltda	Nestlé e Petroaço	2.400.000 l/mês
Coop. Agrop. do Vale do Itabapoana Ltda	Parmalat e Nestlé	1.800.000 l/mês

Fonte: Dados fornecidos pelos dirigentes das cooperativas

A terceirização do serviço é importante no contexto da redução dos custos operacionais e representa um auxílio importante para a estratégia da Economia Solidária que se apresenta não como uma forma de acumular riquezas, mas sim como uma forma de reduzir as

desigualdades e garantir novamente a inserção de pessoas, antes excluídas pelo capitalismo, ao mercado de trabalho.

Verificou-se que três das cooperativas entrevistadas responderam utilizar mão-de-obra terceirizada, já que as experiências têm demonstrado que a contratação de serviços para o transporte de leite apresenta um menor impacto nos custos, quando comparada aos associados ao vínculo empregatício.

Segundo Singer (2002), para que a autogestão apresente resultados, é necessário que seus membros estejam atualizados em relação às questões de organização da produção e do trabalho, controles administrativos e comerciais, a fim de implementarem idéias novas e criativas que auxiliem na construção da viabilidade, no planejamento da demanda para tornar o empreendimento eficiente e capacitado para sobreviver no mercado.

Entretanto, no caso investigado, pode se observar indicações contraditórias ao relato acima, no que diz respeito ao fundamento “organizações democráticas controladas por seus membros”, cuja caracterização evidencia a participação ativa na formulação de políticas e nas tomadas de decisões.

Verificou-se que a forma de administração praticada pelas cooperativas da Região Noroeste Fluminense é centralizada, partindo da premissa de que 100% dos dirigentes entrevistados afirmaram que as decisões mais importantes são tomadas pelos presidentes e diretores, mediante assembleias e reuniões com os conselhos administrativos das cooperativas.

Constatou-se que em nenhum momento foi mencionada a prática de reuniões com todos os cooperados, o que confirmou a existência de uma gestão não-participativa, sem um maior envolvimento dos maiores interessados, os cooperados.

A existência de uma gestão centralizada pode ser também ratificada, em função das respostas dos cooperados de algumas cooperativas. Dos dez cooperados entrevistados, seis afirmaram não participar das decisões. Segundo esses interessados as reuniões são realizadas pelo Conselho Administrativo e por seus diretores e muitas das vezes estes não são sequer comunicados sobre as mesmas. Em contrapartida, outros cooperados disseram que as eleições e decisões são realizadas com a participação de todos os cooperados que estão atuantes na cooperativa.

Bignetti (2002) indica que a velocidade com que ocorre a competição tecnológica desafia os dirigentes das organizações a adotarem novas posturas estratégicas e a conceberem novas formas de

desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de oportunidades de mercado para seus produtos.

Conforme análise, percebemos que a situação das cooperativas não é diferente, pois se torna cada vez mais visível a necessidade destas empresas buscarem um índice mais elevado e eficaz de capacitação em seu processo de produção. Paralelamente, é fundamental a necessidade de internalizar conhecimento para que possam garantir sua competitividade e oferecer produtos e serviços inovadores.

Considerando que é de responsabilidade das cooperativas a promoção da educação e a disseminação da informação para com os seus associados, as mesmas devem assumir o importante papel de desenvolvimento individual através da coletividade.

Verificando o estágio desse fundamento nas cooperativas da região, pode se identificar que quatro delas, segundo afirmativa de seus diretores, preocupam-se com a melhoria do processo de produção e, por isso, oferecem cursos de aperfeiçoamento a seus associados. Dentre os cursos oferecidos foram destacados: Cursos de laboratório para análise do leite; programas de qualidade do leite (envolvendo palestras sobre qualidade do leite, higiene, iluminação, pastagens, irrigação, etc); cursos sobre melhoria do rebanho e inseminação artificial; PAS (Programa de boas práticas que visa garantir qualidade nos produtos dentro das especificações em nível internacional).

Para oferecer estes cursos aos seus cooperados, segundo informação dos dirigentes, geralmente as cooperativas recebem apoio e incentivos do governo, através de programas de apoio, como os do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). Contradizendo o que foi dito pelos dirigentes das cooperativas, oito dos cooperados entrevistados disseram que as cooperativas não oferecem nenhum tipo de cursos de aperfeiçoamento.

Um dos incentivos maiores em termos financeiros, segundo os representantes das cooperativas, é o repasse do ICMS, em que as cooperativas repassam para os cooperados 12,28% a.m. sobre o valor total pago a eles pela compra do leite, sendo estes valores, posteriormente descontados no valor do ICMS pago ao governo.

Embora estas cooperativas se mostrem interessadas na inovação e melhoria do processo, não oferecem incentivos e financiamentos de equipamentos para seus associados, o que foi confirmado também pelos cooperados.

Todos os associados recebem com base na produção, podendo o valor recebido ser alterado devido aos períodos de sazonalidade que

ocorrem na produção de leite, no decorrer do ano. Conforme informado, as cooperativas possuem um programa denominado “Matéria Gorda”, que exige uma porcentagem mínima de 3,1% de teor de gordura no leite. Quando excedida esta porcentagem, a cooperativa multiplica o excedente do teor de gordura exigido pela quantidade de litros de leite e paga um “plus” para o cooperado. Como incentivo ao aumento de teor de gordura no leite, as cooperativas oferecem um tipo de ração própria a preços mais baixos aos cooperados.

Os diretores, em sua maioria, possuem um pró-labore definido, e geralmente são escolhidos através de eleição a cada dois anos. Já os gerentes dos açougues, postos de gasolina, farmácias e lojas existentes nas cooperativas são escolhidos ou indicados pelos próprios diretores, demonstrando não haver um processo de recrutamento e seleção profissionalizado. Contudo, segundo informações dos diretores, há pouca rotatividade nos cargos de gerência dos setores das cooperativas.

Relativo ao tema qualidade de vida, Rodrigues (1999) apresenta a visão de que é representativa do objeto de preocupação da raça humana, mesmo em outros contextos. Na verdade ela está sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.

Essa questão foi conduzida na pesquisa, ao perguntar se a cooperativa está preocupada com a qualidade de vida de seus cooperados. Como resultado apurado, quatro das cooperativas afirmaram estarem preocupadas com a qualidade de vida dos cooperados, oferecendo algum tipo de benefício, tais como: convênios com planos de saúde e odontológico; garantia de melhor remuneração do leite produzido; descontos em produtos veterinários, ferramentas e rações; convênios com universidades para cooperados e seus filhos; assistência veterinária gratuita para o rebanho dos cooperados; programas de inseminação artificial para os cooperados; seguro de vida; equipamentos de segurança e treinamento para uso, além de um bom ambiente de trabalho.

Foi percebido que quase todas as cooperativas propiciam um ou mais benefícios para os cooperados. As que ainda não oferecem benefícios concretos declararam estar em processo de planejamento ou em fase de implementação de outras formas de benefícios.

Ao analisar as respostas dos cooperados percebemos certo descontentamento, pois ao serem perguntados se as cooperativas oferecem algum tipo de benefício para seus associados, cooperados da

mesma cooperativa possuem respostas diferentes, o que gera dúvida na veracidade das respostas fornecidas pelos cooperados.

De acordo com os dirigentes entrevistados, a maior parte dos cooperados vê a cooperativa como sua propriedade, no entanto é notável também que alguns visualizem a cooperativa como uma parceira, que possibilita uma melhor forma de se desenvolverem profissionalmente, com segurança e comodidade.

Com relação à classificação de confiança entre os participantes da organização cooperativada, os dirigentes afirmam existir um alto índice de confiança. As respostas foram variadas, mas a confiança, de modo geral, foi avaliada de forma positiva como veremos abaixo:

[...] os cooperados entregam a produção, confiando que no final do mês o pagamento estará no banco (**COOPERATIVA DE BOM JESUS DO ITABAPOANA**).

[...] muitos veem a cooperativa como uma forma de garantir a produção, pois sabem que se a cooperativa acabar a venda da produção ficará ameaçada (**COOPERATIVA DE ITAOCARA**).

[...] sabemos do alto índice de confiança, através de pesquisa de satisfação realizada com nossos cooperados, onde 82% afirmam estarem satisfeitos com a cooperativa e sua gestão (**COOPERATIVA DE NATIVIDADE**).

Quando perguntamos aos cooperados sobre como classificam a relação de confiança entre os participantes da organização cooperativada, as respostas variaram entre baixa e média, existindo indicação de insatisfação entre os cooperados, já que sobressaíram algumas colocações tais como: “os dirigentes se beneficiam dos lucros existentes”, “a cooperativa valoriza mais o produto que o produtor” e “na maioria das vezes os cooperados são usados para interesse de suas diretorias”.

Com relação à oportunidade dada aos cooperados de apresentarem reclamações e sugestões para as cooperativas, foram identificadas algumas principais das quais transcrevo abaixo:

“Que as cooperativas sejam administradas por um profissional e não por diretorias que

recebem altos salários e não agregam nenhum valor produtivo”.

“Que as cooperativas valorizem mais os produtores e não o produto, e que os produtores tomem consciência que a cooperativa é sua e não dos dirigentes”.

“É necessário que as cooperativas aumentem o preço pago aos produtores pelo leite fornecido, para que assim possam competir com as empresas particulares que estão instalando tanques de recepção dentro da área de atuação das cooperativas”.

“As cooperativas deveriam se aproximar de outras instituições, exemplo prefeituras, e fornecer serviços de infra-estrutura para que o produtor pudesse evoluir em todas as fases do processo produtivo, com acompanhamento técnico qualificado para atingir os objetivos previamente estabelecidos”.

“Melhorar o preço do leite rápido, porque senão iremos quebrar !!!”.

Contudo é visível que algumas cooperativas da região Noroeste Fluminense vêm enfrentando problemas, por não conseguirem atingir um índice maior de satisfação de seus cooperados. O que segundo Jerônimo et.al (2006) não acontece com a Cooperativa Agropecuária do Vale do Taquari, região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde a cooperativa insere-se numa perspectiva mais ampla de desenvolvimento da região na qual atua, pela produção, industrialização e comercialização de produtos obtidos, sobretudo, de pequenos e médios produtores rurais associados.

Segundo este autor para se adequar a essas transformações no ambiente competitivo, a administração estratégica dessa cooperativa agropecuária tem implantado diferentes mudanças, em termos de estratégias corporativas, obtendo relativo sucesso, pelo contínuo apoio aos produtores associados e a contribuição ao desenvolvimento rural.

Desse modo, considerando o objetivo geral deste trabalho de verificar em que medida essas organizações respondem aos princípios do cooperativismo: adesão livre e voluntária; controle democrático e participação econômica dos sócios; independência e autonomia das

cooperativas; educação, treinamento e formação do pessoal; integração entre as cooperativas e preocupação com os participantes, os principais resultados observados podem ser apresentados e sintetizados no quadro a seguir.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO COOPERATIVISMO	SÍNTESE
1. Adesão livre e voluntária.	A adesão acontece através da necessidade de melhorar o escoamento da produção, eliminar desperdícios, reduzir custos de produção e melhorar os resultados operacionais dos cooperados. Surge da livre iniciativa dos integrantes, que não podem ser coagidos a entrarem ou ficarem nela.
2. Controle democrático e participação econômica dos sócios.	Os dirigentes são escolhidos mediante eleição, tendo cada cooperado direito a um voto; A forma de administração das cooperativas foi identificada como centralizada, pois foi constatado que as decisões são tomadas somente pelos dirigentes.
3. Independência e autonomia das cooperativas.	As cooperativas apresentam autonomia, já que seus dirigentes são escolhidos pelos cooperados através de eleições.
4. Educação, treinamento e formação de pessoal.	Quatro, das cinco cooperativas entrevistadas dizem estarem preocupados com a melhoria do processo de produção e por isso oferecem cursos de aperfeiçoamento a seus associados;
5. Interação entre as cooperativas.	Não foi identificada relação de interação entre as cooperativas entrevistadas, já que existe competição entre elas.
6. Preocupação com os participantes.	Participação e cooperação entre seus associados, além de proporcionar benefícios a aproximadamente 4.142 cooperados; Geração de cerca de 490 empregos diretos e indiretos para a população, o que proporciona uma diminuição no índice de desemprego na região, gerando uma redução nas desigualdades sociais; Garantia de compra de todo o leite produzido, além de oferta de transporte para os produtores. Utilização de mão-de-obra terceirizada, representando uma redução nos custos operacionais, possibilitando a geração de um maior número de empregos. Das cooperativas pesquisadas, quatro delas também oferecem algum tipo de benefício, tais como: convênios com planos de saúde e odontológico; garantia de melhor remuneração do leite produzido; descontos em produtos veterinários, etc.

Considerações finais

O presente trabalho buscou mostrar a estrutura funcional das Cooperativas Leiteiras, considerando os preceitos da Economia Solidária e, fundamentalmente, o seu papel no contexto econômico da Região Noroeste Fluminense, especialmente, como alternativa de inserção de trabalhadores nos sistema econômico regional.

Pode-se verificar que algumas organizações têm buscado se organizar como cooperativa em função de interesses diferentes dos que são tratados na literatura em questão.

Levando em consideração que a Região Noroeste Fluminense é composta por treze municípios (Italva, Aperibé, Bom Jesus de Itabapoana, Cambuci, Itaocara, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antônio de Pádua, São José do Ubá e Varre-Sai), e apenas cinco deles possui Cooperativas Agropecuárias, o equivalente a 38,5% somente, percebemos que a realidade das Cooperativas Agropecuárias é bem complicada, já que demonstra uma grande dificuldade destas conseguirem se inserir e se manter no mercado.

No entanto, através de pesquisa de campo e um contato mais próximo com os dirigentes das Cooperativas, vimos que embora em um pequeno número, estas cooperativas trazem muitos resultados para a população envolvida. A sua efetiva operação contribui para a redução das desigualdades sociais e permite a inserção do produtor ao mercado, qualificação para melhoria de técnicas e procedimentos, garantia da compra de sua matéria-prima, além de fornecer empregos para a população direta ou indiretamente ligada a elas.

O resultado do estudo nos possibilitou visualizar e demonstrar que as Cooperativas Leiteiras transformaram-se em uma organização, pela qual produtores que estavam à margem do mercado consumidor, ou em situação de dificuldade, passaram a inserir-se neste modelo de cooperativa, a fim de conseguirem benefícios mais sólidos para todo o grupo.

Entretanto, há de se considerar que algumas contradições são visíveis na comparação com sistemas organizacionais mais evoluídos. Os questionamentos dos sócios indicam certa fragilidade na confiança, elemento fundamental para a evolução de qualquer organização auto gestonária. Apesar da importância de iniciavas semelhante, ainda existe um amplo espaço para o amadurecimento do sistema produtivo analisado.

Referências

BIALOSKORSKI, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. (Org.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

BIGNETTI, L. P. O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, p.33-53, Set./Dez. 2002.

CATALISA-REDE DE COOPERAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE. A economia solidária: a cooperação nas relações de trabalho. 2007.4p. Disponível em: <<http://www.catalisa.org.br/site/geral/economia-solidaria-a-cooperac-o-nas-relac-es-etralho.html>> Acesso em: 20/10/2008.

CORAGGIO, J. L. Da Economia dos setores populares à economia do trabalho. In: _____ . Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UCSAL, 2000.

EID, F. Educação e Sócio-Economia Solidária – Paradigmas de Conhecimentos e de Sociedades, 1. Cácares: UNEMAT, 2004.

FERREIRA, C. G.; BERTUCCI, J. O. A economia popular solidária em Belo Horizonte – um estudo exploratório. Texto para Discussão do centro de desenvolvimento e planejamento regional da UFMG, no. 255, 2005.

GAIGER, L. A economia solidária frente a novos horizontes. Jornal da Economia Popular Solidária, Porto Alegre, p. 4, 30 abr. 2004.

GAIGER, L. I. G.; ASSEBURG, H. B. A economia solidária e a redução das desigualdades. In: IX ENCONTRO DE ECONOMIA REGIÃO SUL - ANPEC-SUL, 2006, Florianópolis. IX Encontro de Economia Região Sul - ANPEC-SUL, 2006.

JERONIMO, F. B; MARASCHIN, A. de F; SILVA, T. N. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. Teoria e Evidência Econômica, *Passo Fundo*, v. 14, n. 26, maio 2006.

LISBOA, A. de M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. RAE. Jul/Set. 2005, p. 109 – 115.

MALASSISE, R. L. S., ALVES, R. Condições de vida e trabalho na economia solidária e na economia capitalista. In: III Encontro

Internacional de Economia Solidária, 2005, São Paulo. Anais do III Encontro Internacional de Economia Solidária, 2005. v.1.

Ministério do Trabalho e Emprego - Plano Nacional de Qualificação: Termo de Referência em Economia Solidária, 2003.

OCB-BRASIL. Evolução no Brasil. Brasil Cooperativo. coop. br. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp. Acesso em: 20 out.2008.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. New York: Addison-Wesley Publishing Co, 1991.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: educação e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

ROSINHA, G. A. A.. As cooperativas como forma alternativa de sociedade empresária, considerações sobre a doutrina e a lei n.º 5.764/71 em especial. Disponível em: <<http://www.franca.unesp.br/GuilhermeAugustoAbdallaRosinha.pdf>. Acesso em: 28/10/2008.

SINGER, P. Possibilidades da Economia Solidária no Brasil In: CUT BRASIL. Sindicalismo e Economia Solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999a: 51-60.

_____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (org.). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUZA, U. R. de; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da Comigo. *Gestão e Produção (UFSCar)*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, 2007.

WAUTIER, A. M. T. G. E. As relações de trabalho nas organizações de economia solidária - um paralelo Brasil-França. 2004. 256f. Tese (Doutorado em Sociologia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Org). *Agronegócio cooperativo – Reestruturação e estratégias*. Viçosa, 2002.