

**FACULDADE METROPOLITANA SÃO CARLOS - FAMESC**

**CÉSAR NASCIMENTO MANGARAVITE  
VANESSA FERREIRA SCHUWARTZ TANNUS**

**GESTÃO EM COOPERATIVA: uma nova abordagem administrativa  
para maximizar resultados**

**Bom Jesus do Itabapoana**

**2017**

CÉSAR NASCIMENTO MANGARAVITE  
VANESSA FERREIRA SCHUWARTZ TANNUS

**GESTÃO EM COOPERATIVA: uma nova abordagem administrativa  
para maximizar resultados**

Artigo apresentado como parte dos requisitos necessários para a conclusão do curso de Bacharel em Administração, sob orientação do Professor Maurício Carvalho Ribeiro Gomes da Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC.

Bom Jesus do Itabapoana

2017

# **GESTÃO EM COOPERATIVA: UMA NOVA ABORDAGEM ADMINISTRATIVA PARA MAXIMIZAR RESULTADOS**

MANAGEMENT IN COOPERATIVE: A NEW ADMINISTRATIVE APPROACH TO MAXIMIZE RESULTS.

MANGARAVITE, César Nascimento<sup>1</sup>  
TANNUS, Vanessa Ferreira Schwartz<sup>2</sup>  
GOMES, Maurício Carvalho Ribeiro<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo é um estudo de pesquisa bibliográfica que percorre o nascimento da estrutura do cooperativismo em Rochdale, Inglaterra em 1844, e seus desdobramentos de princípios e gestão que se adequam aos dias atuais. Apresenta um enfoque de observação e comparação entre a cooperativa leiteira do Vale do Itabapoana, que foi o objeto desse estudo, com as estruturas organizacionais de cooperativas de sucesso no seguimento de laticínios. Trata-se de uma pesquisa de campo por ter sido feita uma coleta de dados na realidade a ser pesquisada. Mediante aos dados coletados, estes foram analisados e interpretados com base em uma fundamentação teórica sólida, com o desígnio de elucidar o problema pesquisado. Neste contexto, foram propostas ideias, diretrizes e sugestões para que a nova equipe gestora que atuará nesta cooperativa, que se encontra em momento de transição enfrentando obstáculos de ordem financeira, estrutural e administrativa, inerentes ao mercado competitivo e globalizado deste setor leiteiro, possa ter um direcionamento estratégico com respaldo em cooperativas que se encontram bem posicionadas no mercado atual.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica; Cooperativismo; Laticínios.

## **ABSTRACT**

This article is a bibliographical research study that traces the birth of the structure of cooperativism in Rochdale, England in 1844, and its unfolding principles and management that fit today. It presents an approach of observation and comparison between the dairy cooperative of the Itabapoana Valley, which was the object of this study, with the organizational structures of successful cooperatives in the

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, 8º período. E-mail: cesarmangaravite@hotmail.com;

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, 8º período. E-mail: tannusvanessa@yahoo.com.br;

<sup>3</sup> Professor orientador. Doutor em Produção Vegetal pela UENF. E-mail: mcrgomes@gmail.com.

follow - up of dairy products. This is a field survey because a data collection was done in the reality to be searched. Through the collected data, these were analyzed and interpreted based on a solid theoretical foundation, with the purpose of elucidating the problem researched. In this context, ideas, guidelines and suggestions have been proposed so that the new management team that will work in this cooperative, which is in transition, facing financial, structural and administrative obstacles, inherent to the competitive and globalized market of this dairy sector, may have A strategic direction with support in cooperatives that are well positioned in the current market.

**Keywords:** Strategic Management; Cooperativism; Dairy products.

## 1 INTRODUÇÃO

A cooperativa surgiu com o objetivo de união e fortalecimento de pequenos e médios produtores para viabilizar a comercialização de seus produtos com melhores preços e condições, onde todos os envolvidos seriam beneficiados. Desta forma, vale o dito popular “A união faz a força”. A gestão deste segmento deve ser vista como uma atividade profissional, onde pessoas qualificadas ocupem cargos e responsabilidades para alcançar os objetivos almejados.

O leite e seus derivados são alimentos presentes na mesa das famílias brasileiras, bem como de todos os países, sendo uma referência de aceitação mundial. Este alimento rico em propriedades nutritivas também serve de matéria prima para diversos setores alimentícios.

No seguimento dos laticínios, a cooperativa se torna um forte aliado para os pequenos e médios produtores, pois auxiliam e direcionam seus produtos para a indústria, bem como a transformação em derivados do leite, como a manteiga, o iogurte, o requeijão, entre outros. Sendo assim, por ser uma importante ferramenta nesta ligação entre produtores, produtos em transformação e indústrias, a cooperativa com suas particularidades e complexidades que envolvem esses procedimentos precisa de uma gestão administrativa em constante aprimoramento, acompanhando as tendências do mercado interno e externo do leite.

O objetivo deste artigo é localizar e analisar os GAPs - lacunas, brechas e falhas, nesta gestão, apontando diretrizes para que possa otimizar seu desempenho com efetividade e resultados positivos, aumentando, assim, a credibilidade entre empresa/indústria/cooperado.

Trata-se de um estudo de pesquisa bibliográfica sobre a cooperativa de laticínios, através da observação e comparação do setor leiteiro do Vale do

Itabapoana e região, apontando o direcionamento de melhorias e reestruturação deste seguimento, utilizando como alicerce a experiência de cooperativas de sucesso. Na 2ª seção encontra-se a metodologia, na 3ª o desenvolvimento, a seção 4 trata-se da análise, a 5ª seção, apresenta-se a discussão. E, na 6ª seção, comentam-se as considerações finais.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia se refere ao caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. Foi a escolha que o pesquisador realizou para abordar o objeto de estudo. A presente pesquisa é caracterizada por ser qualitativa, pois foi realizada uma pesquisa exploratória para a realização da revisão bibliográfica, com consulta em livros, revistas e sites e também, por pesquisa de campo, como sendo o tipo de pesquisa que foi muito além da observação dos fatos e fenômenos, ao fazer uma coleta de dados na realidade em que foi pesquisada. Depois disso, elas foram analisadas e seus dados foram interpretados, com base em uma fundamentação teórica sólida, com o desígnio de elucidar o problema pesquisado. Foi o que relatou o PORTAL DE EDUCAÇÃO (sd).

## **3 DESENVOLVIMENTO**

### **3.1 A História do cooperativismo**

Surgiram na Inglaterra as primeiras ideias cooperativistas, sendo um movimento de reação ao acúmulo de capital associado à Primeira Revolução Industrial. Esse fato aconteceu em Rochdale, localizada em Manchester, no ano de 1844, onde um pequeno número de trabalhadores fundou uma cooperativa de consumos partidários. Essa experiência obteve sucesso, sendo considerada o marco inicial do cooperativismo. (PAULILLO; ALVES, 1998).

Segundo Hugon (1970), a cooperativa cresceu muito, alcançando milhares de sócios, e seus fundadores ficaram conhecidos como “Pioneiros de Rochdale”.

A partir desta conquista, novas cooperativas em outros segmentos foram surgindo, como: produção, fiação, tecelagem, habitação.

Eid *et al* (2000) disseram que no Brasil o cooperativismo surgiu em 1895 com influências do cooperativismo europeu. Nesta época, o Brasil era um país de economia essencialmente rural, onde dependia de Portugal e da Inglaterra. As primeiras cooperativas surgidas aqui foram as de consumo, com o objetivo de distribuir produtos/serviços aos seus cooperados, visando conseguir melhores preços e qualidade dos produtos/serviços ofertados.

Na região Sul do Brasil, junto com as cooperativas de consumo, também surgiram às cooperativas nos segmentos de crédito rural e agropecuária. E, após alguns anos, surgiram no ramo de produção, de trabalho e educação, de acordo com Eid *et al* (2000).

Paulillo; Alves (1998) apontaram diversos segmentos que as cooperativas se encaixam, cada um com as suas particularidades e diferenças, porém todos com o mesmo princípio herdado de Rochdale e enriquecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), onde os proprietários são associados e trabalhadores, ao mesmo tempo, porém não possuem os direitos das legislações que asseguram os empregados.

Segundo o site Portal do Cooperativismo Financeiro (sd), a Aliança Cooperativa Internacional é um organismo mundial que tem como função básica preservar e defender os princípios cooperativistas. Sua sede está localizada em Bruxelas, na Bélgica. A ACI foi criada em 1895, constituída como uma associação não governamental e independente. Ela reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações, objetivando a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. A ACI conta com mais de 230 organizações entre seus membros, mais de 100 países, que representam mais de 1 bilhão de pessoas de todo o mundo.

O site Portal do Cooperativismo Financeiro (sd) ainda ressaltou que, uma das principais ações da ACI é voltada à promoção de intercâmbios de melhores práticas. Há viagens frequentes de intercâmbios de cooperativistas, que vão a outros países ou que vem ao Brasil, para conhecer experiências locais.

Já Oliveira (1984), nos disse que o padre jesuíta, Theodor Amstadt incentivou o cooperativismo no Brasil, onde o cooperativismo de produção surgiu logo após o cooperativismo de crédito. Entre os motivos do surgimento de

cooperativas de produção estava a necessidade dos pequenos viticultores de eliminarem o atravessadores e adulteradores do vinho que era produzido nas colônias da serra gaúcha e comercializado no Estado de São Paulo.

A primeira cooperativa de produção que se tem conhecimento foi constituída em 12 de outubro de 1911 e se chamava Cooperativa Agrícola de Caxias do Sul. A partir desta iniciativa, o cooperativismo de produção, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, se tornou um importante movimento de organização da produção e avançou rapidamente para outros estados, bem como para outros segmentos, suínos, laticínios e madeira.

Salienta-se que até esta época a legislação sobre o cooperativismo no Brasil era precária. O Código Comercial era o único marco legal e enquadrava as cooperativas como sociedades de capital e indústria.

Segundo David (2009) referindo-se aos acontecimentos históricos, fez-se refletir que, a grande depressão americana, em 1929, abalou a economia mundial. O cooperativismo brasileiro que estava em franca expansão foi duramente afetado, devido à redução das exportações de produtos primários para os Estados Unidos, seu principal importador.

As cooperativas se organizaram e salvaram a economia primária da região, por meio da abertura de novos mercados com o objetivo de escoar os produtos e manter a produção regional estimulada. Apesar de estar passando por uma longa crise elas sobreviveram e cumpriram com esta importante missão.

David (2009) ainda relatou que, é significativa a contribuição do cooperativismo moderno, pois este trouxe desenvolvimento para o meio rural do Brasil, nesses mais de 100 anos de existência. Na década de 1970, o cooperativismo rural brasileiro se fortaleceu e se tornou um dos principais agentes de desenvolvimento deste meio, apoiando e difundindo tecnologias e conhecimentos nas diversas áreas da produção agropecuária.

Com a crise, nos anos 1980, houve a redução dos subsídios para as grandes culturas, porém uma parcela (minoritária) de cooperativas agropecuárias investiram em projetos agroindustriais. Desta forma, avançaram na organização de novas cadeias produtivas como: suínos, aves e leite, conseguindo superar, em grande medida, a crise, porém para a maioria a falência foi inevitável. (DAVID, 2009).

Em cenários desfavoráveis, e com a falência das cooperativas, os ideais da cooperação permaneceram entre os agricultores, pois neles ficaram enraizados os conceitos de união e cooperação mútua, possibilitando assim se reerguerem em momentos instáveis, procurando soluções para superá-los.

Conforme Albino, Ratzke, (2007, p.31), o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília, 1988:

Cooperativa é uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. (ALBINO, RATZKE, 2007, p.31 )

A gestão cooperativa possui características específicas de sua natureza de existir, envolvendo-se em valores humanos e na dignidade pessoal. Sendo um meio de buscar soluções de problemas de forma coletiva, favorecendo, assim, as pessoas que nela se inserem, tanto economicamente quanto no desenvolvimento cultural e profissional.

A cooperativa é uma prestadora de serviços e, por isso, é natural que seus associados resolvam e aprovelem seus objetivos e metas em observância as suas necessidades atuais com respaldo ao cenário econômico. O planejamento criterioso com embasamento na realidade dos fatos pode proporcionar resultados positivos, garantindo a sobrevivência da cooperativa, bem como um retorno financeiro positivo.

Sua administração é gerida por associados, eleitos em Assembleia Geral, com um mandato que varia de 3 a 4 anos, de acordo com a legislação cooperativista e estatuto vigente. Com a união de suas forças, os associados serão competitivos e estarão presentes no mercado globalizado, desde que tenham qualidade, preço e pontualidade em seus produtos e serviços.

Para Santos (1999), o cooperativismo segue sete princípios que os regem, de forma a buscar o desenvolvimento da capacidade do pensamento humano, bem como alcançar o crescimento em relação à responsabilidade e a solidariedade.

- **Adesão livre e voluntária**, onde cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas, independentemente de posição social, credo, raça e opção política;
- **Gestão democrática**, todos os sócios têm o mesmo direito e voto, e participam, ativamente, no estabelecimento de suas políticas;
- **Participação econômica do sócio**, os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa;

- **Autonomia e independência;** as cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos sócios que são os donos. Qualquer outro acordo firmado com outras organizações deve garantir essa condição;
- **Educação, treinamento e informação,** as cooperativas devem proporcionar educação e treinamento aos seus sócios, capacitando-os para a prática cooperativista;
- **Intercooperação,** possibilitar intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade econômica;
- **Preocupação com a comunidade,** as cooperativas devem trabalhar em prol do desenvolvimento e bem-estar de suas comunidades através de políticas aprovados pelos seus sócios.

### 3.2 Cooperativa leiteira no Brasil

Oliveira (2011), no jornal Mais Notícias, disse que, os produtores rurais brasileiros mostram diariamente sua competência na produção de alimentos. Os altos índices de produtividade do setor, que representa um terço do Produto Interno Bruto (PIB), emprega um terço da força de trabalho e gera um terço das receitas das nossas exportações, revelam a eficiência e a disposição para trabalhar do nosso cidadão rural.

Chaddad (2015), em palestra no 18º Encontro Técnico do Leite, afirmou que a produção de leite no Brasil precisa melhorar substancialmente em qualidade, quantidade e o produtor precisa ter uma maior apropriação dos valores que seu produto gera. Para fundamentar sua opinião, ele apresentou dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), que apontam que, entre 2003 e 2013, a produção de leite brasileira cresceu 49,3%, passando de 22,943 bilhões de litros, a sexta maior do mundo, para 34,255 milhões, a quarta maior do planeta, mas que esse aumento ocorreu, principalmente, em razão da ampliação do rebanho bovino e em menor proporção de aumento de produtividade. Esta, segundo ele, neste mesmo intervalo de tempo passou de 1.192 litros de leite por animal/ano para 1.492 litros por animal/ano, o que representou um crescimento de 25,16%, mas que fez com que o Brasil subisse 13 posições no ranking

mundial de produção de leite, avançando da 109ª posição para o 96º lugar na listagem, ainda muito distante dos líderes mundiais em rendimento. Israel, em primeiro, com 11.038 litros por vaca/ano; Coreia do Sul, com 10.160 litros por vaca/ano, Estados Unidos, com 9.902 litros por vaca/ano, Dinamarca, com 8.766 litros por vaca/ano e o Canadá, com 8.739 litros por vaca/ano.

Segundo Guimarães (2012), do jornal Cruzeiro, além desses indicadores, a importância da atividade leiteira pode ser destacada pelo elevado valor nutritivo do leite, alimento essencial a algumas faixas da população, pela geração de renda de centenas de produtores e ainda pela alta participação do leite e derivados.

Conforme Mezzadri (2015), o Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o quinto lugar, com uma produção de 33,3 bilhões de litros, segundo USDA de 2014 (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) em 2016, o Brasil ocupa a 65ª posição no consumo mundial de produtos lácteos. No país, o estado do Rio de Janeiro está em segundo lugar no consumo de laticínios. Atualmente, o brasileiro consome cerca de 160 litros de leite por ano, mesmo assim ainda está abaixo do recomendado pela ONU, que afirma ser o ideal de 200 a 220 litros de leite por ano. (PORTAL LÁCTEO, sd).

Zoccal (sd), da EMBRAPA, apontou as mudanças na utilização e conservação do leite durante os tempos. No começo o leite era consumido cru (é o leite que depois de ordenhado não é submetido a nenhum tratamento de conservação), e depois foram surgindo novas formas e tecnologias para o beneficiamento do leite, como a fervura e a pasteurização e outros métodos sofisticados de conservação deste alimento.

A forma mais consumida, na atualidade, é o leite industrializado, podendo ser encontrado pasteurizado e ultrapasteurizado. Sendo utilizada a forma de envase asséptico dá origem ao leite longa vida, mais conhecido como leite de caixinha.

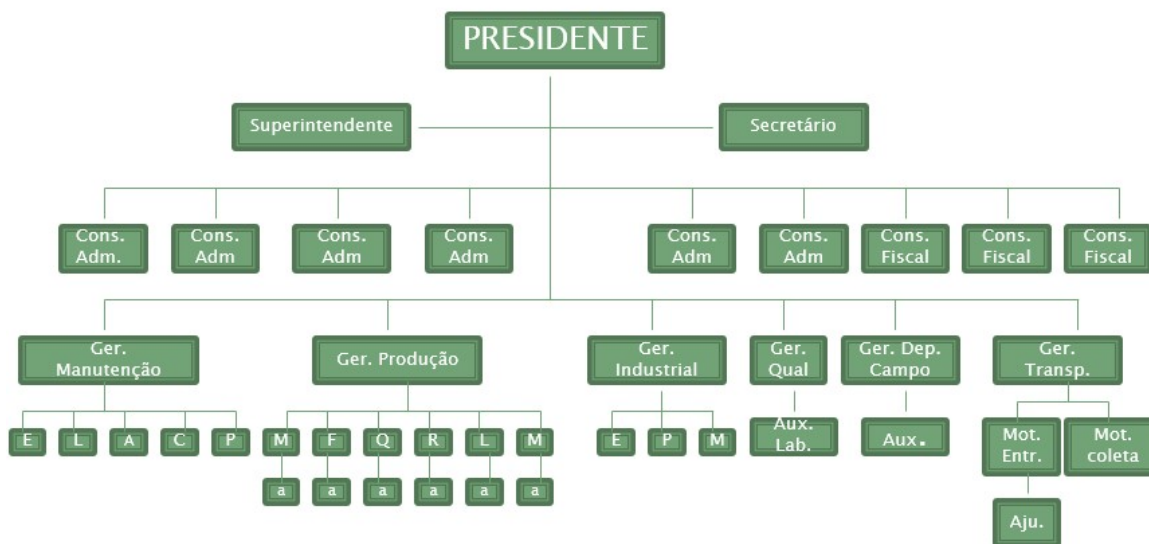
## **4 RESULTADOS**

A Cooperativa em estudo localiza-se no Noroeste Fluminense sendo constituída por 420 cooperados. Sua estrutura física é composta por um setor de beneficiamento e recebimento do leite de 1200 metros quadrados, construído de

última geração na fabricação de laticínios, um prédio da administração junto a este setor, um parque de exposição onde ocorrem eventos do seguimento, um posto de vendas no centro da cidade e outro junto ao complexo do parque de exposição, uma loja onde oferece produtos agropecuários e veterinários para seus cooperados e um posto de combustível. Possui também caminhão para coleta do leite, onde se registra 2,3 milhões de litros de leite/mês.

Seu tanque de armazenamento tem a capacidade de 40.000 litros cúbicos.

Sua Estrutura Organizacional é composta por: Conselho de administração (6 conselheiros vogais), Diretoria Executiva (Presidente, superintendente e secretário), Conselho Fiscal (3 conselheiros), Gerência por setores e ainda 72 funcionários distribuídos na parte de produção, coleta, lojas e posto de gasolina.



A loja onde são oferecidos produtos agropecuários é um atrativo aos seus cooperados, não oferecendo lucro à cooperativa. Onde seus cooperados têm facilidade para pagamento, podendo pagar em leite produzido.

Por ter 50% dos cooperados sendo agricultores familiares com renda familiar anual de até R\$ 20 mil, conseguiu o DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) fornecida pela INCAPER. A Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) é o passaporte para que agricultores e agricultores familiares tenham acesso às políticas públicas do Governo Federal. Com o documento, é possível ter acesso a mais de 15 políticas públicas. Segundo Brito (sd), da Secretaria de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, no site <http://www.mda.gov.br/>, este documento pode ser emitido para pessoa física ou jurídica e públicos específicos da agricultura familiar,

tais como: jovens, mulheres, extrativistas, indígenas, quilombolas, pescadores artesanais. Agricultores familiares com renda familiar anual de até R\$ 20 mil são enquadrados no Grupo B do Pronaf e aqueles com renda familiar anual de até R\$ 360 mil pertencem ao Grupo Variável.

Os maiores desafios da cooperativa na atual gestão se encontra em sanar as dívidas de gestões passadas, manter seus cooperados, realizar novas parcerias e lançar um produto novo no mercado.

Os produtos de maior destaque são: manteiga, requeijão e queijo frescal, em um portfólio de 18 itens.

Na administração estratégica utilizamos uma ferramenta importante para obter resultados positivos, a análise SWOT, uma sigla americana das palavras; **Strenghts**, **Weaknesses**, **Oppottunities**, **Threasts**, que analisa no ambiente interno das organizações, os pontos fortes e fracos, e no ambiente externo, as oportunidades e as ameaças do empreendimento. No Brasil também é conhecida como FOFA (**F**orça, **O**portunidade, **F**raqueza, **A**meaça). (SILVA, CARMO, sd).

É neste contexto que a administração traça suas metas e desafios para alcançar seus objetivos. O ambiente interno é a Organização; seu funcionamento, suas características.

Seus **pontos fortes** são aqueles que se destacam; é o seu diferencial. As competências mais fortes da sua organização são consideradas aquelas que estão sob seu domínio.

- O que a organização faz de melhor? Sua identidade e referência no mercado.

Os **pontos fracos** são aqueles em que a instituição encontra suas dificuldades, seus problemas. São características e ou atitudes que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagens.

- Os colaboradores são capacitados para exercerem suas funções?
- A infraestrutura é adequada?
- Quais aspectos podem ser melhorados?

Estas são algumas das perguntas que podem ser feitas para se entender e descobrir os GAPS da organização.

**Oportunidades** são as forças externas à empresa que influenciam positivamente na organização, sob as quais não há controle da instituição. São fatores sociais, políticos, econômicos, legais, novas tecnologias etc., que podem gerar oportunidades.

- O contexto político é adequado à expansão?
- Existem novas tecnologias que podem propiciar expansão das áreas e atividades?

São possíveis perguntas neste quesito.

**Ameaças** são forças que ocorrem no meio externo à empresa, onde a mesma não tem autonomia para modificar; fogem ao comando da organização. E esses acontecimentos interferem negativamente à instituição. A política, a economia, concorrência, alterações climáticas, (geadas, enchentes, pragas/insetos, seca), são alguns exemplos que podem ser mencionados.

Na análise SWOT realizada na CAVIL (Cooperativa Agrária do Vale do Itabapoana LTDA), em 2016, pode-se observar:

**Oportunidades:** Ter uma política melhor para desenvolver a agricultura com melhores estradas, com atendimento melhor aos agricultores através de investimentos e mais incentivo a classe rural. Buscar produtos diferenciados, aumentando seu portfólio de produtos, ex. produtos light/diet/ zero lactose, para atingir novos consumidores.

**Ameaças:** As ameaças são as condições climáticas no período do inverno onde a produção de leite é considerada negativa com queda da produção. A demanda do produto em relação ao preço de mercado baseado no controle da CEPEA (centro de estudos avançados em economia aplicada). A economia que interfere diretamente no consumo de produtos com maior valor agregado, como: queijo, iogurtes, manteiga e requeijão.

**Pontos Fortes:** A indústria possui junto ao Serviço de Inspeção Federal a nota A, que é a maior nota de conceito para empresa de laticínios, desta forma, são ofertados produtos com qualidade. Produtos com tradição no mercado lácteo como a manteiga, o requeijão, que agregam confiança a marca.

**Pontos Fracos:** Mediante a alta disputa pela matéria-prima (leite) de nossa região, a cooperativa está operando abaixo da sua capacidade de industrialização. Investimento em maquinário para expandir seu portfólio de produtos. Capacitação dos colaboradores para a fabricação dos novos produtos. Atualização do cadastro dos cooperados.

**Missão da Empresa:** A missão é atender de melhor maneira os cooperados, tanto ao melhor preço do leite quanto na assistência técnica, e apoio ao produtor.

**Visão da Empresa:** Estimular o cooperativismo e o fortalecimento da marca visando o crescimento do ramo de agropecuária do sul do estado do Espírito Santo e noroeste do estado do Rio de Janeiro.

**Objetivos e Metas da Empresa:** Ampliar o mix de produtos juntamente com maior fabricação para agregar valores junto à matéria-prima (leite).

## 5 DISCUSSÃO

### 5.1 Análise geral da pesquisa e propostas

Esta pesquisa visou conhecer as nuances da gestão cooperativista, e como essa gestão diferenciada está inserida no setor leiteiro brasileiro. Nesta premissa, essa administração cooperativista leiteira observa a importância do profissionalismo neste segmento, bem como esta em constantes aprimoramentos acompanhando a evolução do mercado.

*Sugestões para a reestruturação e planejamento estratégico, utilizando o Benchmarking* de cooperativas de sucesso, segundo Ploeg (2008) e Vanderlei, Gil (2006).

- Em primeiro lugar, aproximar seus cooperados realizando trabalhos de base com associados, nas cadeias produtivas e educação cooperativa. Fazendo com que estes entendam a importância da cooperativa, oferecendo a oportunidade a eles de expor suas ideias e sugestões aos questionamentos apurados, desta forma, os cooperados sentem-se parte do meio e o comprometimento surge. A transparência de informações só vem acrescentar positivamente a gestão. Oferecendo cursos de formação em educação cooperativa, principalmente com crianças e jovens. Com isso a educação continuada se fortalece.

- Outro ponto a ser abordado é a organização de serviços de máquinas, equipamentos e compra de insumos para os associados. A cooperativa de forma coletiva pode oferecer estes serviços aos seus cooperados devido ao seu poder de barganha pela maior quantidade a ser comprada, facilitando a negociação e prazos de pagamentos. Estes benefícios conquistados são transferidos aos cooperados, diminuindo os custos.

- Buscar produtos diferenciados, ou seja, agregar valor ao seu produto com um diferencial. Ex: um queijo produzido a partir do leite de determinada raça de vaca. Aumentando seu portfólio de produtos, para atingir novos consumidores. Enfatizando ser produzido pela agricultura familiar, abordando ser uma produção mais limpa e exclusiva.

- Produtos light/diet/zero lactose para alcançar outro segmento de consumidor.

- Em quinto lugar, a intercooperação entre as cooperativas da agricultura familiar. Através da intercooperação, as cooperativas podem suprir as necessidades umas das outras, aumentando o poder de barganha entre as mesmas, fortalecendo

as relações econômicas e sociais, beneficiando o associado e fortalecendo o cooperativismo.

- Aquisição de maquinário para manufaturar/transformar o leite cru, em leite em pó.
- Atualização dos dados dos cooperados.
- Criação de um setor voltado para o plantio, coleta e armazenamento de cana-de-açúcar, capim, sorgo, entre outros, para a alimentação bovina na época da seca/estiagem. Desta forma, evitando ou minimizando a queda da produção neste período.
- Parceria com a prefeitura e instituições (APAE) oferecendo os produtos conseguindo, assim, isenção de alguns impostos.
- Oferecer ajuda profissional de um veterinário para seus cooperados,
- Parceria com o IFF Bom Jesus, pois este oferece profissionais na área da produção e beneficiamento leiteiro, bem como, cursos de aprimoramento. Laboratório para análise do leite, estudantes e estagiários que podem oferecer esses recursos para o aprimoramento do leite.
- Redução de custos operacionais e de produção na fábrica de beneficiamento como: energia solar, sistema de reaproveitamento de água, coleta de água da chuva,
- Melhoramento genético do plantel bovino com aquisição de matrizes, bem como ajuda de crédito para os cooperados adquirirem novos animais. Com isso, ocorrerá o aumento da produção de leite por animal, elevando o fornecimento leiteiro à cooperativa.
- Propaganda em placas nas rodovias indicando o novo posto de vendas localizado no parque de exposições.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo fez uma abordagem sobre a cooperativa leiteira de Bom Jesus do Itabapoana, RJ, com suas características e particularidades deste segmento, nesta região. Apontou seus desafios atuais perante a competitividade no mercado

da área, onde se encontram outras cooperativas com estruturas maiores, oferecendo tecnologia e mais benefícios aos seus cooperados.

Neste momento, a cooperativa de Bom Jesus se encontra em um período de reestruturação administrativa, financeira e produtiva, buscando referências positivas em cooperativas de sucesso para implementar essas ideias na sua estrutura gestora e operacional.

Após a análise SWOT, realizada com critérios de observação do ambiente externo e interno, foram traçadas diretrizes e posicionamentos para a elaboração de atitudes necessárias para alcançar os objetivos almejados pela nova gestão.

É importante salientar, que as atitudes dessas diretrizes se tornam a ideia primária, e que possíveis desdobramentos vindos delas podem e devem ocasionar novos rumos ao planejamento inicial, e que, quando isso ocorrer o foco principal não deve ser desviado.

Sendo assim, o controle no planejamento e a constante adequação deste são primordiais para conseguir seus resultados. Novas pesquisas e novos dados estatísticos devem estar atualizados e em sinergia com a parte estratégica/tática/operacional da cooperativa para que o feedback seja positivo.

## 7 REFERÊNCIAS

ALBINO, G. RATZKE, F. **“Cooperativismo: primeiras lições.”** 3a. Ed. Brasília: Sescop, 2007. 112p.: il.; 1.Cooperativismo – doutrina. Disponível em: <<http://www.ocbmt.coop.br/TNX/storage/webdisco/2009/12/28/outros/f2acdd6df5f27518fd2c908db92a1275.pdf>> Acesso em : 12/11/2106.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, **“História do cooperativismo”**. Disponível em:<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/aci-alianca-cooperativa-internacional/>> Acesso em 12/11/16.

BRITO, **“Saiba como obter declaração de aptidão ao Pronaf”**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/saiba-como-obter-declara%C3%A7%C3%A3o-de-aptid%C3%A3o-ao-pronaf-dap>> Acesso em 09/09/2016.

CHADDAD, F.R. **“Agro é 1º do mundo, mas produção de leite é 5ª divisão, diz especialista.”** 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso/agrodebate/noticia/2015/06/agro-e-1-do-mundo-mas-producao-de-leite-e-5-divisao-diz-especialista.html>> Acesso em: 12/09/16

DAVID, A. de, **“Competitividade das cooperativas do sistema de cooperativas de leite da agricultura familiar – SISCLAF”** < Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/52.pdf>> Acesso em 20/09/2016

EID, F. et al. **“Incubadora de cooperativas populares: uma alternativa à precarização do trabalho.”** 2000. Disponível em:< [www.ecosol.org.br/txt/gallo.doc](http://www.ecosol.org.br/txt/gallo.doc)> Acesso em 13/09/2016.

GUIMARÃES,F. **“Consumo de leite aumenta a cada ano.”** Disponível em : <<http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/397387/consumo-de-leite-aumenta-a-cada-ano>> Acesso em 09/09/16

HUGON,P. **“História das doutrinas econômicas.”** São Paulo: Atlas, 1970

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, **“Saiba como obter declaração de aptidão ao Pronaf”**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/saiba-como-obter-declara%C3%A7%C3%A3o-de-aptid%C3%A3o-ao-pronaf-dap>> Acesso em 09/09/2016.

OLIVEIRA, N. B. de. **“Cooperativismo: guia prático 2.”** Ed. Porto Alegre: Ocergs, 1984.

OLIVEIRA, de V. **“Consumo de leite aumenta mais ainda não é o recomendado pelo Ministério da saúde.”** 2011. Disponível em: <<http://jornalmaisnoticias.com.br/consumo-de-leite>> Acesso em 09/09/16.

PAULILLO, L.F.; ALVES, F. **“Crise agrícola e políticas públicas: novos elementos para discussão.”** Agricultura em São Paulo, São Paulo, v.45, n.2, p.17-38 1998. Disponível em: < <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1101812307 ASP1198-2pdf>> Acesso em 09/09/2016.

PORTAL DA EDUCAÇÃO, **“Metodologia científica: tipos de pesquisa”**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/50264/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa#ixzz48AVjmZov>> Acesso em 09/05/2016.

PORTAL LÁCTEO. **“ Consumo de leite aumenta a cada ano”**. Disponível em: < <http://edairynews.com/br/consumo-de-leite-aumenta-a-cada-ano-5315/>>- fonte cruzeiro do sul. Acesso em 09/09/2016.

PLOEG, J. D. **“Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização.”** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

SANTOS, M.S. **“Um Mundo sem empregos ou de desemprego: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI”** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SILVA, J.A.da; CARMO, M.I. **“Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária.”** Disponível em : <<http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2014.34.pdf>> Acesso em 20/03/2017.

VANDERLEI, E.P.C.; GIL, A.C. **“A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso Fonterra.”** Disponível em : <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/896\\_Artigo%20definitivo%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/896_Artigo%20definitivo%20SEGET.pdf)> Acesso em 05/09/2016.

ZOCCAL, R. **“Estatísticas de consumo.”** Disponível em: <[http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_169\\_2172003\\_9245.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_169_2172003_9245.html)>. Acesso em 05/09/2016.