

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

DARLEI CARLOS LOPES ANICETO

**FATORES DE INSUCESSO DA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO
DE CASO DA COOPAUTO**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

DARLEI CARLOS LOPES ANICETO

**FATORES DE INSUCESSO DA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO
DE CASO DA COOPAUTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Viçosa, como parte
das exigências para obtenção do título de
Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Brício dos Santos Reis

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

DARLEI CARLOS LOPES ANICETO

**FATORES DE INSUCESSO DA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA: UM ESTUDO
DE CASO DA COOPAUTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Brício dos Santos Reis

APROVADO: 23 de março de 2022.

Assentimento:

Darlei Carlos Lopes Aniceto
Autor

Brício Dos Santos Reis

Orientador

RESUMO

ANICETO, Darlei Carlos Lopes, Universidade Federal de Viçosa, março de 2022.
Fatores de insucesso da organização cooperativa: um estudo de caso da CoopAuto.
Orientador: Brício dos Santos Reis

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores que levaram a inatividade da CoopAuto durante os anos de 2016 a 2021 acarretando assim em seu insucesso como organização cooperativa. Para alcance deste objetivo foi realizada pesquisa qualitativa explicativa a fim de identificar os problemas enfrentados pela organização, através de uma análise documental da cooperativa, também foi aplicado um questionário destinado aos associados da cooperativa a fim de compreender a perspectiva do associado em relação a sua organização. Com base nas análises realizadas, constatou-se que foram inúmeros motivos que levaram a CoopAuto ao insucesso quanto à organização cooperativa, sendo os mais críticos a inexperiência da gestão, falta de participação dos associados, falta de educação cooperativista na organização e precariedade da comunicação cooperativa- cooperado.

Palavras-chave: Educação Cooperativista. Gestão Cooperativa. Participação.

ABSTRACT

ANICETO, Darlei Carlos Lopes, Universidade Federal de Viçosa, March, 2022.
Cooperative Organization Failure Factors: A Coopauto Case Study. Adviser: Brício dos Santos Reis

The present work has as general objective to identify the factors that led to CoopAuto's inactivity during the years 2016 to 2021 thus resulting in its failure as a cooperative organization. To achieve this objective, an explanatory qualitative research was carried out in order to identify the problems faced by the organization, through a documental analysis of the cooperative, a questionnaire was also applied to the members of the cooperative in order to understand the perspective of the associate in relation to his organization. Based on the analyses performed, it was found that there were numerous reasons that led CoopAuto to failure regarding the cooperative organization, the most critical being the inexperience of management, lack of participation of associates, lack of cooperative education in the organization and precariousness of cooperative-cooperative communication.

Keywords: Cooperative Education. Cooperative Management. Participation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema e Importância do tema	8
2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
4. METODOLOGIA	15
5. RESULTADO E DISCUSSÃO	16
5.1 Caracterização do Objeto de Estudo	16
5.2 Análise Documental da CoopAuto	17
5.3 Análise dos Questionários	20
6. CONCLUSÃO	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
APÊNDICE A – Questionário	28

1. INTRODUÇÃO

Devido ao mercado altamente competitivo em diversos setores da economia, a criação de cooperativas surge como uma oportunidade para que pessoas e suas comunidades possam se manter no mercado, além de possibilitar melhorias na qualidade de vida e bem estar, visto que a doutrina cooperativista se baseia na igualdade. Logo, as cooperativas são constituídas quando um grupo de pessoas com interesses comuns se unem a fim da satisfação mútua. Caracterizam-se como sociedades civis, com responsabilidade limitada e sem fins lucrativos, sendo formadas a fim de prestar serviços aos seus associados.

De acordo com Pies e colaboradores (2017, p.222), o direito de propriedade e os modos de controle estão entre os aspectos principais que diferenciam as cooperativas das demais instituições. “No cooperativismo, os mecanismos de direção e controle são exercidos pelos associados, de modo que cada cooperado tem direito a um voto, o que vincula os direitos políticos às pessoas e não ao capital.”

Atualmente as cooperativas no Brasil estão divididas em sete ramos, sendo eles: Agropecuário, Crédito, Transporte, Trabalho, Saúde, Infraestrutura e Consumo, sendo o último, de acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2022), “composto por cooperativas que realizam compra em comum, tanto de produtos quanto de serviços, para seus cooperados.”

A primeira organização formalizada como cooperativa, segundo Pinho(1963, p.39) apareceu oficialmente em 1844, na Inglaterra, especificamente cidade de Rochdale onde um grupo de tecelões que lutavam contra a miséria se organizaram a fim de alcançar melhores condições de vida. Ainda segundo a autora, “somente com os Pioneiros de Rochdale, que se delineou realmente a estrutura não apenas da cooperativa de consumo, mas das cooperativas em geral”.

Segundo Rios (2007,p.44) as cooperativas de consumo são constituídas com o propósito de comercializar com seus aderentes objetos de suas necessidades, ou seja, trata-se de uma associação de consumidores que constituem uma empresa que terá a finalidade de fornecer-lhes produtos e serviços de seus interesses. Para Pinho (1963,p.39) essas organizações visam eliminar intermediários, reunindo os consumidores e proporcionando-os através da ação conjugada os bens e serviços necessários para a satisfação de suas necessidades pessoais, visando condições mais vantajosas de preço e qualidade.

1.1 Problema e Importância do tema

Entende-se que para que determinada organização ingresse ou se mantenha no mercado é necessário que ela possua certo grau de excelência em seu processo de trabalho. Tal regra é válida tanto para as sociedades de capital quanto para as sociedades que não possuem fins lucrativos, que é o caso das cooperativas ou associações. Um bom planejamento e controle de suas ações é de suma importância uma vez que é através deles que a organização consegue se manter competitiva, sobrevivendo aos desafios de mercado, cada vez mais competitivo e exigente.

Por adotar um modelo diferente das demais organizações, a gestão de uma sociedade cooperativa tende a ser mais complexa devido ao fato de suas decisões serem tomadas de forma democrática entre seus associados e assim alinhar um conjunto de interesses individuais em prol de um bem comum, a satisfação de seus cooperados. Conforme Zylbersztajn (1994, p.1), “o processo gerencial das cooperativas tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle, pois via de regra os dirigentes são associados”.

De acordo com Mendes e colaboradores (2015, p.37), a maior parte das cooperativas têm enfrentado, no decorrer dos anos, “[...] grandes desafios para sobreviver frente às transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas, além de outros fatores como ingerência administrativa, comodismo e falta de conhecimento sobre missão e valores cooperativista”. Diante disso, percebe-se que além dos fatores externos que influenciam diretamente na eficácia ou insucesso de uma organização cooperativa, os fatores internos são os que demonstram e necessitam de maior atenção. Dessa forma, se a cooperativa não alinhar a gestão, com a participação e transparência, muito provavelmente ela irá falhar tanto como organização de pessoas, quanto empresa que visa competição no mercado.

Compreender quais são os fatores que influenciam na eficácia de uma organização é de suma importância para que os administradores analisem o que precisa ser melhorado em sua organização, bem como prever e estar preparado para quaisquer adversidades externas e internas com poder de impactar diretamente em sua organização, eliminando assim qualquer fator que possa levar a entidade ao insucesso.

Baseado nos princípios cooperativistas, e no modelo diferenciado de gestão no ano de 2005, um grupo de pessoas moradoras da Cidade de Governador Valadares, no estado de Minas Gerais, se mobilizaram a fim de constituir uma sociedade cooperativa com o objetivo

de adquirir insumos agropecuários, combustíveis, entre outros com um preço mais acessível do que o ofertado no mercado. Foi fundada então no ano 2006 a Cooperativa de Consumo dos Proprietários de Veículos Automotores de Minas Gerais, uma sociedade civil de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos, delimitada ao ramo de consumo com sede na Cidade de Governador Valadares. Apesar de sua sede estar localizada na respectiva cidade de acordo com o Estatuto Social, a atividade da organização não se limita apenas ao município, podendo assim admitir cooperados em todo o Estado de Minas Gerais e ainda atuar em todo o território nacional.

Apesar do empenho de parte do quadro social da cooperativa, ao longo do tempo a sociedade começou a encontrar dificuldades no que se refere ao seu desenvolvimento como organização. Em decorrência disso, durante o período de 2016 a 2021 suas atividades estavam paralisadas, deixando de cumprir requisitos legais para sua aptidão como por exemplo as Assembleias Gerais seja ela Ordinária ou Extraordinária. Consequentemente, a cooperativa estava sujeita a ser dissolvida com amparo legal, devido ao tempo de inatividade, conforme o parágrafo VII do Artigo 63 da lei 5764, que determina que sociedades cooperativas podem ser dissolvidas em pleno direito, pela paralisação de suas atividades por um período maior do que cento e vinte dias.

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou identificar e compreender os motivos que levaram a CoopAuto a ficar durante um longo período inativa, identificando os desafios enfrentados pela mesma ao longo de sua jornada, o grau de participação dos associados na cooperativa, bem como verificar o grau de transparência da gestão e de que forma ocorre o processo de educação cooperativista da CoopAuto como ferramenta para fomentar a participação e fidelização dos associados.

2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo Geral do trabalho é identificar os fatores que levaram a inatividade da CoopAuto durante os anos de 2016 a 2021¹.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o Grau de participação dos associados.
- Analisar o processo de tomadas de decisões da cooperativa.
- Verificar o processo de educação cooperativista da cooperativa.

¹ A delimitação do período de 2016 a 2021, se deu ao fato de que durante esse período a Cooperativa não realizou nenhuma atividade, como por exemplo, realização de assembleias, prestação de contas, emissão de documentos entre outros.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade cooperativa, de acordo com a ACI (2021), é uma associação autônoma de pessoas unidas de forma voluntária com o objetivo de satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais em comum, por meio de uma empresa de propriedade comum, sendo sua gestão democrática. Através da união de pessoas que visam a satisfação de um objetivo comum, uma comunidade que possui uma cooperativa tem melhoras significativas seja no aspecto econômico, através da melhoria de renda dos associados ou de terceiros envolvidos diretamente com a organização ou social, com melhoria da qualidade de vida da localidade em si. Entretanto, para que haja a satisfação dos membros bem como da comunidade é necessário que a organização seja eficaz, uma vez que ela concorrerá com todas as demais organizações no mercado, que a cada dia fica mais competitivo.

Conforme Amaral (2001, p.11), “há algumas décadas o mercado brasileiro vem passando por mudanças estruturais significativas, com reflexos inevitáveis sobre o desempenho das grandes organizações que operam no Brasil.” Este desempenho acarretará ou no sucesso da organização ou até mesmo no fracasso da mesma.

Amaral (2001) frisa que as mudanças causadas pelas variações sociais, econômicas, tecnológicas entre outras, fazem com que as organizações repensem sua missão, seus objetivos além da forma na qual elas atuarão no mercado. Tais mudanças também influenciam as cooperativas, que cada vez mais necessitam se adequar para que assim possam sobreviver e competir no mercado.

Zylbersztajn (1994) afirma que o crescimento de uma cooperativa está alinhado com o grau de complexidade de sua gestão, como as grandes corporações as organizações cooperativas demandam de gerentes qualificados para tratar da complexidade do mercado mantendo se possível seu corpo gerencial formado por cooperados. Portanto, o referido grau de complexidade de mercado não é o mesmo para todas as cooperativas, uma vez que cada uma adota uma posição no mercado de acordo com seus objetivos.

Apesar de cada organização utilizar de uma estratégia própria, basicamente todas as organizações estão sujeitas a um problema específico relacionado à sua gerência. Em cooperativas, salienta Zylbersztajn (1994, p.1):

O processo gerencial das cooperativas tende, por um lado, a não separar a propriedade do controle, pois via de regra os dirigentes são associados. Por outro, dada a pequena importância das sobras da cooperativa na renda anual do cooperado, sua presença na atividade gerencial não implica em menores possibilidades de oportunismo.

Por esse motivo é de suma importância a transparência da gestão, a participação dos associados e um conselho fiscal ativo.

A participação dos associados é fundamental para que uma organização seja eficaz, mas para que isso aconteça, é necessário que a organização disponha de mecanismos que facilitem tal processo. Segundo Macedo e colaboradores (2014 apud Pies e colaboradores, 2017, p.223):

A participação precisa ser constante, a fim de que o associado assuma, cada vez mais, uma posição de responsabilidade sobre o negócio, o que pode, também, contribuir para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e a criação de vínculos de confiabilidade, algo necessário para a sobrevivência e a longevidade da organização.

Ainda de acordo com Soares e Ventura (2008 apud Pies e colaboradores, 2017, p.222):

Se, de um lado, a participação é fundamental no processo de governança, por outro, diferentes fatores podem contribuir para a baixa participação dos associados. Entre esses fatores estão a deficiência de mecanismos facilitadores da participação e o entendimento do associado sobre a não importância ou a não necessidade de sua participação individualizada.

Sendo assim, percebe-se que a participação é primordial para a manutenção e sobrevivência da organização cooperativa. Nascimento (2000 apud Albino e Almeida, 2015, p.4) ressalta a importância da participação dos associados, ao afirmar que “a maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, podem ser resolvidos com a maior participação de todos os associados”.

Entretanto, para que um cooperado participe ativamente da organização, é necessário que ele conheça os valores e os princípios tanto da organização como do cooperativismo, pois com a ausência destes, em determinado momento irão surgir conflitos que serão prejudiciais para a organização. Albino e Almeida (2015, p.5) frisam que “os princípios cooperativistas e a estrutura de uma organização cooperativa devem incentivar a participação e não penalizar a

falta dela” e que “os associados devem ser estimulados permanentemente através da educação, comunicação e oportunidades em participar”.

Vale ressaltar que além de participar ativamente da organização no tocante a gestão e tomada de decisões nas assembleias, um cooperado deve ser leal a sua organização, ou seja, fora dela ele também deve manter-se no papel de associado, defendendo os princípios da mesma.

A atuação das cooperativas não está limitada ao seu ambiente interno. Ela faz parte de um ambiente institucional que gera demandas e necessidades de adaptação, uma vez que interfere no comportamento dos agentes. Nesse sentido, a decisão dos cooperados em manter ou não a sua lealdade diante de situações em que sua condição individual se coloque em posição de risco traz, para a relação com a cooperativa, custos adicionais (SIMIONI, 2009 p.742).

Neste caso, explica Simioni (2009, p.745), “a lealdade é mais do que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas frequentes a um mesmo estabelecimento. Lealdade é um sentimento de afinidade ou ligação com produtos ou serviços de uma empresa. Ou seja, um cooperado que deixa de participar, ao comprar ou entregar determinado produto, ou serviço da cooperativa optando em adquirir o mesmo serviço na concorrência, age de forma a prejudicar a sua organização, atrapalhando assim o desenvolvimento da mesma, podendo acarretar no seu insucesso ou até mesmo dissolução.

Antoniali (2000, p.1) relata que há um grande desafio para as cooperativas em encontrar o equilíbrio entre os diferentes interesses dos associados, o econômico, o social e o político, e dada a dificuldade de equilíbrio desses diferentes interesses, parte das cooperativas acabam perdendo espaço para seus concorrentes. Por isso é necessário que a gerência da cooperativa seja capaz de visualizar o que precisa ser melhorado em sua organização.

Uma análise eficaz sobre os problemas enfrentados pela organização acarreta em melhorias significativas para a mesma, pois só assim a instituição conseguirá sobreviver e concorrer com as demais empresas de igual para igual. Apesar da organização cooperativa em sua natureza ser uma organização não sujeita a "falência", nada a impede de entrar em um processo de liquidação e dissolução da entidade. Ou seja, mesmo sendo uma organização não esteja sujeita a falência, ela pode fechar as suas portas e encerrar as suas atividades caso não

consiga atingir a sua finalidade, uma vez que as cooperativas possuem uma legislação específica que deve ser seguida.

Segundo Mafioletti (2010, p.15), ao compreender que as cooperativas contam com sistema próprio de dissolução e liquidação, o cenário jurídico, “além de negar-lhes por expressa previsão legal, o recurso aos institutos falimentar então concordata e falência e, hoje, recuperação de empresas e falência, algumas decisões rejeitam a sujeição a insolvência civil [...]”.

Vale ressaltar que como as demais organizações em um processo de insolvência de uma organização cooperativa, pode haver divergência de interesses, onde parte dos associados pode não concordar com o processo de dissolução e optar por dar continuidade com as atividades da sociedade, o que também está previsto em lei, através da dissolução parcial. Suscita Coelho (2011, p.141) “na dissolução parcial, apenas parte dos vínculos societários se desfaz, sobrevivendo a sociedade em decorrência dos vínculos preservados, ao invés da dissolução total”.

Aliás, a dissolução total e a liquidação da sociedade, muitas vezes, não atendiam nem mesmo os próprios sócios, que eram os sujeitos diretamente envolvidos no conflito. Àquele que desejava desligar-se da sociedade, por não mais acreditar na atividade desenvolvida, pretendendo, então, dar a seu investimento outro destino ou por não mais querer prolongar o relacionamento com os demais sócios, não servia a dissolução total. (COELHO, 2011, p.143).

No caso específico da CoopAuto, a sociedade ficou inativa durante um período de tempo, atingindo requisitos legais para ser elaborado o processo de liquidação. Entretanto, parte dos membros não acatou a ideia e elaborou meios para a recuperação das atividades.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como finalidade apresentar um estudo de caso sobre a Cooperativa Nacional Mista de Consumo e Transporte - CoopAuto a qual atua na cidade de Governador Valadares-MG, localizada na região do vale do aço mineiro, prestando serviços de comercialização de quaisquer produtos e serviços variados, satisfazendo assim as necessidades de seus cooperados. A necessidade de estudo sobre a cooperativa surgiu durante conversas informais com cooperados, que mais tarde viria a ser um “projeto” conjunto entre associados remanescentes e estudantes de cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa.

Um estudo de caso, segundo Yin (2015, p. 17) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real”. Para alcance do objetivo do trabalho foi realizada pesquisa qualitativa explicativa, que segundo Gil (2002, p. 131), visa basicamente testar a hipótese. Sendo assim, a metodologia empregada para a realização do mesmo consistiu na aplicação de um questionário (em anexo como apêndice desse trabalho) destinado aos associados da cooperativa, que por sua vez, segundo De Pádua (2019, p. 59) são “instrumentos de coletas de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador”. A aplicação do questionário ocorreu de forma on-line enviado via e-mail obtido através da lista de associados cadastrados na cooperativa, durante os meses de Janeiro e Fevereiro de 2022. O questionário contou com 13 perguntas² objetivas sobre a visão do cooperado sobre a cooperativa, com o objetivo de verificar o grau de participação dos associados, tanto na atividade da organização quanto sua participação em assembleias. Vale salientar que os participantes não foram identificados, sendo os dados analisados de forma conjunta.

Adicionalmente, foi feita uma análise documental que segundo Lakatos e Marconi, (1996, p. 174) “deve ser realizada com a coleta de fontes restritas a documentos, podendo ser primários ou não”. Sendo assim, foi realizada uma análise secundária com documentos previamente disponibilizados pela organização. Os materiais analisados foram Atas assembleares, Atas de reunião dos conselhos Fiscais e Administrativos, Balanços Patrimoniais e Demonstrativos do Exercício, Situação cadastral e Certificado de Registro. Para melhor análise, os dados extraídos dos documentos foram confrontados com as informações recolhidas através do questionário.

² O roteiro de perguntas do questionário, se encontra em anexo.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização do Objeto de Estudo

A Cooperativa de Consumo dos Proprietários de Veículos automotores de Minas Gerais- CoopAuto foi fundada em 25 de janeiro de 2006, com a finalidade de oferecer aos seus cooperados quaisquer produtos ou serviços relacionados aos derivados de petróleo, tendo seu modelo de negócios voltados exclusivamente para a compra de combustíveis, óleos lubrificantes entre outros. Por meio de parcerias com postos de combustíveis, oficinas mecânicas e demais empresas do ramo, a organização buscava satisfazer seus associados com melhores preços do que o praticado no mercado. Podem fazer parte de seu quadro social quaisquer pessoas físicas acima de 18 anos que estejam na plenitude de sua capacidade civil, bem como as pessoas jurídicas legalmente constituídas.

No início de suas atividades, a cooperativa encontrou inúmeros desafios para se firmar no mercado altamente competitivo, e diante da necessidade de satisfazer o interesse de seus associados, no ano de 2009 a cooperativa realizou a segunda reforma de seu estatuto social, reforma essa que além de ampliar seu portfólio de produtos e serviços, alterou também seu nome para; Cooperativa Nacional Mista de Consumo e Transporte LTDA.

Durante a sua existência, a cooperativa obteve sucesso em relação ao seu número de associados, visto que ao longo dos anos houve um aumento gradativo de seu quadro social, que atingiu a marca de 278 associados no ano de 2014. Esse número representou o dobro do número de associados em 3 anos, visto que em 2011 o quadro social da cooperativa era composto por 142 associados, todos da cidade de Governador Valadares. Com um novo portfólio de produtos e um considerável aumento de seus associados, a perspectiva de crescimento e sucesso da organização era das melhores. Todavia, diante aos desafios de mercado e conflitos de interesses pessoais, a cooperativa não alcançou o crescimento esperado, sendo necessário a busca de novas parcerias, e investimentos em estrutura. Porém, não houve sucesso visto que as decisões não agradavam parte de seu quadro social.

À vista disso, mesmo com um novo estatuto social que abrangesse uma gama variada de produtos e serviços, e com bom número de associados, a cooperativa não obteve sucesso quanto à organização no decorrer dos anos, ficando inativa durante longos períodos, tendo seu

Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas- CNPJ considerado inapto³ para realização de atividades a partir do mês de janeiro de 2019. Todavia, apesar das dificuldades enfrentadas e dos impedimentos legais, no primeiro trimestre de 2021, a CoopAuto realizou a sua 12ª Assembleia Geral, da qual, além de nova alteração de seu nome para CoopAuto- Cooperativa de Consumo foram tratados assuntos como nova reforma de estatuto social, bem como sua regularização para assim voltar às atividades, ficando com o CNPJ novamente apto para a realização de suas atividades afins.

5.2 Análise Documental da CoopAuto

Pode-se dizer que a eficácia de quaisquer empreendimentos, sejam eles privados, públicos ou coletivos, possuem um fator primordial para consolidação e manutenção em seu modo de gestão no mercado que está cada vez mais competitivo. A maneira na qual a presidência ou o conselho administrativo toma as decisões da organização impactam diretamente na saúde da organização. É certo que em organizações coletivas o modelo de gestão tende a ter um grau elevado de complexidade devido ao fato de que em diversas vezes os tomadores de decisão são os próprios associados por meio de seu órgão máximo as Assembleias Gerais.

Nas empresas cooperativas as decisões do conselho são tomadas com base no princípio um homem - um voto, independentemente da participação do cooperado no capital da empresa ou de seu movimento enquanto produtor. Seu direito sobre o resíduo dependerá das transações realizadas com a cooperativa no período, mas seu voto independerá desse valor (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 24).

No caso específico da CoopAuto, notou-se que em seu processo de tomada de decisões, em diversas ocasiões não houve a devida participação de seus associados que por não “participarem” das atividades da cooperativa, abdicaram de seu direito de voto. Conseqüentemente, eles deixaram as tomadas de decisões sobre os objetivos, planos e o futuro da cooperativa nas mãos de poucos associados que participavam ativamente da cooperativa. A não participação dos associados se mostrou evidente nas Atas Assembleares

³ Número de Associados que diziam possuir vínculo com a cooperativa em 2021, extraído através da sintetização dos dados da lista de associados, conforme exposto na análise documental.

disponibilizadas pela cooperativa, que apesar da convocação antecipada via editais publicados em informativos de jornais, todas as Assembleias Gerais aconteceram em terceira e última convocação. Salienta-se que para que esta ocorra basta apenas um número mínimo de 10 associados esteja presente na Assembleia.

Outra evidência de falta de participação dos associados se deu no desinteresse em participar de chapas Administrativas e Fiscais, uma vez que de acordo com as Atas as eleições de Presidente e Conselho Fiscal se deu através da eleição por aclamação, onde devido à falta de chapas para concorrência, se torna eleita a única chapa inscrita para a eleição. A falta desta pode acarretar em um gravíssimo problema na organização cooperativa que é a centralização da tomada de decisão, problema este encontrado na CoopAuto, em que através das Atas constatou-se que a Presidência da cooperativa foi revezada entre apenas dois cooperados e o Conselho Administrativo, ou seja, não se alterou ao longo dos anos. Tal fato abre margem para o levantamento de duas hipóteses.

Segundo a primeira hipótese, os associados viam a cooperativa como outro modelo de negócios, centralizando o poder por vontade própria, afastando-se assim da ideologia e princípios cooperativistas. Já a segunda considera que tais cooperados realmente eram os únicos associados que participavam ativamente das atividades da organização, interessados em gerir a cooperativa, enquanto que para os demais associados o único interesse seriam os resultados. Macedo e colaboradores (2014 apud Pies e colaboradores, 2017. p. 223) suscitam que “a participação precisa ser constante, a fim de que o associado assuma cada vez mais, uma posição de responsabilidade sobre o negócio, o que pode, também, contribuir para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e a criação de vínculos de confiabilidade”. Tais aspectos são apontados pelos autores como elementos primordiais para a sobrevivência de uma organização cooperativa.

Ou seja, desde o momento no qual um indivíduo ingressa em uma cooperativa, até o momento em que ele decide sair do quadro de associados, se desvinculando completamente da sociedade, ele deve participar ativamente das atividades da cooperativa e não ser apenas um mero cliente ou colaborador da mesma. Porém, para que isso aconteça, é necessário que a organização disponha de meios para que o associado se sinta disposto a participar.

A participação é um processo que deve enraizar de dentro da cooperativa envolvendo todos os membros, entretanto existem empecilhos que limitam a

participação, a falta de informações bem como a ausência de espaços que possibilitem a participação do cooperado. Logo, a criação de mecanismos de participação via instâncias de deliberação e discussões são algumas das formas que viabilize a participação do maior número de cooperados. (FREITAS, et al. 2014)

A partir da análise realizada sobre os documentos fornecidos pela cooperativa, evidências mostraram que apesar do baixo número de associados participantes das atividades, a direção não tomava decisões ou buscava alternativas para solucionar tais problemas, uma vez que o assunto não era discutido em assembleias ou nas reuniões do conselho administrativo. Tal evidência reforça a hipótese levantada anteriormente da centralização de poder, onde a Presidência, Diretorias Administrativa e Financeira eram controladas por um pequeno grupo de associados.

A CoopAuto no início de suas atividades alcançou um número significativo de associados. Com base na lista de associados e editais de convocação, aproximadamente 278 (Duzentos e setenta e oito) associados fizeram / fazem parte do quadro social da cooperativa, porém conforme exposto anteriormente, apenas uma pequena parte dos associados participavam das atividades da cooperativa. Desse modo, faz-se necessário compreender se os cooperados eram estimulados a participar ativamente da cooperativa, através de programas de educação cooperativista.

Apesar de ser um pilar fundamental da estrutura cooperativa e um dos princípios cooperativistas, a educação cooperativista era algo inexistente na CoopAuto. A cooperativa não dispunha de projetos ou programas que orientassem seus associados sobre a importância da organização, bem como a importância do papel de todos os membros para que a organização tivesse êxito em suas atividades. Com base nos documentos fornecidos, verificou-se que a cooperativa não fomentava a educação cooperativista para seus associados, fazendo com que a falta desta se tornasse um fator limitante para a sociedade. Vale destacar que a educação cooperativista deve ser compreendida como uma ferramenta essencial para um funcionamento eficaz da cooperativa, visto que um dos objetivos de tal educação é o de aumentar a participação direta dos associados, seja na tomada de decisões e na participação da atividade fim da organização.

O quadro social de uma cooperativa é o ponto chave para o seu sucesso ou insucesso, uma vez que os associados são os próprios donos da organização, e cabe à direção da cooperativa organiza-la de forma sistêmica, a fim de se obter maior controle sobre as necessidades de cada associado, para que por meio da organização e execução de tais necessidades possa se satisfazer o interesse de todos. Em cooperativas com grande número de cooperados ou até mesmo nas de menor porte, porém em uma grande área, é comum que exista a famosa Organização do Quadro Social, também intitulada de OQS. Explicam Macedo e colaboradores (2014, p.187), “além de uma significativa ferramenta de gestão social, [...] locus para o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permitiria sustentar uma efetiva comunicação e capacitação, adequadas à realidade de cada cooperativa e dos seus associados”.

Diante do exposto, percebe-se que tal organização é primordial para todas cooperativas, no caso da CoopAuto, de acordo com a lista de associados fornecidas constatou-se um elevado número de associados em grande maioria da mesma cidade. Além disso, de acordo com a própria lista de associados fornecida pela cooperativa, foi possível sintetizar os dados de forma a determinar a real quantidade de associados.

Com isso, através das informações recolhidas pela lista juntamente com o relatório fornecido pela estagiária responsável pela atualização da mesma, ficou evidente que a cooperativa não detinha um controle cadastral sobre seus associados, uma vez que apesar de grande número de associados registrados, os mesmo não se encontravam atualizados, com inúmeros contatos inexistentes.

Através da sintetização notou-se que dos 278 indivíduos listados no ano de 2021 como cooperados da cooperativa, apenas 42 associados (15% da lista) diziam possuir vínculo com a organização. Em contrapartida, dos 85% restantes, que representam um total de 236 associados, com base na atualização da lista, 117 cooperados, ou aproximadamente 50% não tinham seus cadastros atualizados, sendo seus contatos inválidos. Não foi possível obter contato com 105 associados (45%), seja por não atenderem ou se recusaram a responder. Por fim, 13 associados (5%) cadastrados de acordo com os dados fornecidos relataram que desconhecem a cooperativa.

5.3 Análise dos Questionários

A relação Cooperativa- Cooperado deve acontecer de forma sistêmica, onde a organização deve conciliar os objetivos econômicos com os sociais, visto que ao mesmo tempo em que ela deve adotar medidas para se manter no mercado, a organização não pode esquecer de seu principal objetivo que é a satisfação de seus cooperados. De acordo com Antonialli (2000, p.1), é fundamental que as cooperativas encontrem equilíbrio entre os três níveis distintos, mas de interesse mútuo dos cooperados, sendo eles o social o econômico e o político. A administração desses níveis apresenta certo grau de complexidade, e isso faz com que grande parte das cooperativas perca espaços para organizações concorrentes por não conseguir equilibrar os níveis supracitados.

Com base nisso percebe-se que a cooperativa que consegue manter o equilíbrio entre o econômico, social e político atinge melhores resultados referentes a sua eficácia quanto organização. Assim se evidencia a importância de compreender qual a visão que o cooperado tem de sua organização. Sendo assim, através das respostas recolhidas do questionário aplicado aos associados da CoopAuto, foi possível ter noção da perspectiva do cooperado com sua cooperativa. Vale frisar que dos 42 cooperados⁴ da cooperativa em 2021, apenas 26% responderam às perguntas, 38% se negaram a responder e 36% se dispuseram a responder, porém não enviaram suas respostas.

No que se refere ao entendimento do cooperado sobre o que é uma cooperativa, grande parte das respostas foram positivas, 91% dos cooperados conhecem o fundamento das organizações cooperativas, e apenas 1 associado diz não saber o que é cooperativa nem como ocorre seu funcionamento.

Em relação à gestão, foi discutida a deficiência em relação à governança da CoopAuto. Quando questionados se faziam parte de algum cargo dentro da cooperativa, 81% dos cooperados relataram que não ocupam nenhum cargo e 19% relataram que ocupam funções de Diretor Administrativo, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal. Entretanto, quando questionados sobre o processo de gestão da organização, apenas dois cooperados, que representam 18% das respostas, responderam que participam das reuniões e assembleias, enquanto os restantes relataram que não participam. Já sobre as tomadas de decisões, 55%

⁴ Soma do percentual apontado na análise de questionário. 46% a classificaram como fraca e sem parâmetros para comparação e 27% como inadequada e deficiente.

relatarem não saber como as decisões eram tomadas, e os 45% restantes informaram que primeiramente as decisões eram tomadas pelos conselhos e repassadas para as Assembleias.

O percentual de cooperados que desconhecem como as decisões da cooperativa eram tomadas levanta preocupações, e por consequência traçam os caminhos que a cooperativa tomou até seu insucesso, visto que mais uma vez a administração da cooperativa com seus cooperados se mostrou deficiente. Este fato foi reforçado através das respostas sobre como os cooperados avaliavam a gestão da cooperativa, visto que 46% a classificaram como fraca e sem parâmetros para comparação, dado o quadro diretivo que não se alterava, 27% como inadequada e deficiente, porque as ações não ocorriam de forma organizada, 27% como boa, porém com necessidade de melhorias, já que em diversas ocasiões o modelo democrático e participativo não se efetivou, prevalecendo assim interesses pessoais ao invés do coletivo.

Quando perguntados sobre quais medidas que a direção da cooperativa deveria fazer para melhorar a organização, o principal ponto apontado pelos cooperados foi a comunicação com os cooperados, participação dos associados e a educação cooperativista da organização, que conforme exposto anteriormente era inexistente na organização. Além disso, fatores como transparência da gestão com os cooperados devido a inatividade foram apontados como deficiências que necessitavam de atenção da diretoria.

Conforme exposto na análise documental e pilar fundamental para uma organização, a educação cooperativista era algo inexistente na cooperativa, sendo apontado ainda como um ponto que a direção da organização deveria atentar-se. Quando questionados sobre seu conhecimento acerca do que é educação cooperativista, notou-se que os cooperados tinham conhecimento a respeito do que é a importância da educação cooperativista para os associados. Porém, quando foram solicitados para classificarem o processo de educação em sua organização, 82% dos associados responderam que tal processo não existia na organização, e 18% responderam que existe o projeto, contudo em fase embrionária que nunca foi aplicada, mas reconheceram a importância do mesmo para a constituição/reestruturação da organização.

A participação dos cooperados é uma deficiência que não está no controle da direção, porém com as medidas corretas, a cooperativa consegue aumentar significativamente o grau de participação de seus associados nas atividades da organização. A fim de confrontar as

informações obtidas através da análise documental, quando questionados sobre quais atividades da cooperativa os cooperados participaram, 45% relataram que não participam de nenhuma atividade, 27% participam de todas as atividades da cooperativa e os 27% restantes participa parcialmente das atividades, sendo que tal participação ocorre de acordo com seus interesses pessoais.

Quando questionados sobre serem cooperados ativos da organização, 81% reconheceram não serem totalmente ativos, tendo sua participação alinhada de acordo com seus interesses próprios, enquanto os 19% restantes se consideraram ativos. Já quando perguntados acerca do que tem sido feito por eles para melhorar a organização, 55% dos associados responderam que não fizeram nada que melhorasse a cooperativa, 27% relataram que algumas medidas foram tomadas por eles. São exemplos, a orientação à Presidência sobre convocações de assembleias, apresentação de propostas que viabilizassem a cooperativa, questionamentos em reuniões e assembleias, e contribuição para a regularização da organização. Por fim, 18% relataram que não fizeram nada por não serem solicitados ou que devido ao fato de a cooperativa estar com as atividades paralisadas há tanto tempo, não havia nada que pudesse ser feito.

Segundo Simioni (2009, p.745), a lealdade pode ser entendida como a manifestação de relação entre cliente e empresa. Na organização cooperativa, a lealdade deve ocorrer em via de mão dupla, ou seja, a cooperativa deve ser leal ao seu cooperado satisfazendo suas necessidades e ao mesmo tempo o cooperado deve ser leal a sua organização. Quando questionados sobre a lealdade com sua organização, 45% dos cooperados não se consideraram leais à organização, relatando que participavam da cooperativa apenas para satisfazer suas necessidades e que nada era feito para fomentar a fidelidade de seus associados, e 55% se consideraram leais a organização, participantes das atividades e comprometidos com a sociedade. Simioni (2009, p. 754) salienta que a relação entre cooperado e cooperativa pode ser analisada sob a ótica do oportunismo, onde a relação vai ocorrer de acordo com interesses pessoais.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou analisar os fatores de insucesso da organização cooperativa, realizando um estudo de caso sobre uma cooperativa de consumo denominada CoopAuto, com sede na cidade de Governador Valadares. Tal objetivo se deu devido à realização de um projeto para a reformulação da cooperativa, uma vez que a mesma com base em documentos se encontra atualmente inapta para realização das atividades, sendo necessário para a aptidão sua regulamentação perante aos órgãos competentes. Vale ressaltar que até ao final da presente pesquisa, tal processo, apesar de iniciado, ainda necessita de aprovações de tais órgãos e a cooperativa já se encontra em processo de regularização, contando com nova diretoria, conselho fiscal, restando apenas a mobilização para recuperar antigos associados, bem como admissão de novos associados.

Com base nas análises realizadas, constatou-se que foram inúmeros motivos que levaram a CoopAuto ao insucesso quanto organização cooperativa, sendo os mais críticos a inexperiência da gestão, que não soube gerir a cooperativa a fim de se manter no mercado que se encontra cada vez mais competitivo. Além disso, a instituição não foi capaz de mobilizar eficientemente o seu quadro social, visto que, conforme exposto anteriormente, os cooperados não se sentiam motivados a participarem dos processos decisórios, conselhos fiscais, ou administrativos, ou de quaisquer atividades da cooperativa.

Com base na análise documental, foi possível perceber que ao longo dos anos em que a cooperativa esteve ativa, os cargos de Presidente, Diretores Administrativos e Diretores Financeiros ficou sob a responsabilidade de poucos cooperados. Esse fato fez levantar a hipótese de centralização de poder na organização, que por sua vez caminha na contramão dos princípios cooperativistas, o que foi reforçado através das respostas dos questionários aplicados aos participantes, dos quais, 73%⁵ classificaram a gestão da organização como fraca ou inadequada, apontando ainda que a cooperativa não se comunicava com o cooperado e que por diversas vezes as decisões eram tomadas de acordo com interesses próprios.

Além disso, através dos documentos e do formulário, foi possível constatar que devido à falta de participação dos associados, houve a precariedade da comunicação da cooperativa com o cooperado, além da educação cooperativista que até então era inexistente na

⁵ Dado obtido através de consulta de situação cadastral via (fazenda.gov.br), em 17 de. Fev.2022.

organização. Esse fator poderia contribuir para aumentar a participação dos cooperados para a CoopAuto e na fidelização dos mesmos, visto que grande parte dos associados não se consideraram leais à organização, apontando ainda fatores como falta de viabilidade ao preferir os produtos da cooperativa. De acordo com Simioni (2009, p.757), a maior parte de ocorrências de deslealdade nas cooperativas por parte dos cooperados ocorre quando eles encontram na concorrência preços mais atraentes.

Além disso, Simioni (2009, p.758) afirma que “de modo geral, as ações para desenvolver maior lealdade dos cooperados passam por uma educação cooperativista, visando a conscientização sobre a importância do cooperativismo como forma de organização”.

Ao se regularizar, os gestores da cooperativa terão um longo trabalho pela frente, mas o principal fator é definir os objetivos da organização, uma vez que a cada alteração do estatuto social, o foco da atividade também é alterado. Porém, antes disso, é necessário que o quadro social seja atualizado, uma vez que do total das pessoas listadas como associados, 85% não podem ser considerados associados, pois 5% desconhece a cooperativa, relatando que nunca se associaram, ou que apenas utilizaram a cooperativa como clientes, 45% estão sem contatos, não sendo possível localizá-los e 50% constam como contato inválidos.

Conclui-se que apesar de os trabalhos para regularização da cooperativa perante aos órgãos competentes, é de suma importância que a nova diretoria desenvolva meios que facilitem e possibilitem a participação dos novos e antigos associados a toda a cadeia. A cooperativa deve focar na melhoria da comunicação com os associados, com mais transparência nas tomadas de decisões, e por fim na mobilização dos associados para que estes se tornem serem leais à organização, pois somente assim a regularização será viável a ponto da organização se manter ativa no mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, PABLO MURTA BAIÃO; ALMEIDA, HUGO FRANCISCO. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 01-14, 2015.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI. O que é uma cooperativa? Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html/>>. Acesso em: 13 Set. 2021.

AMARAL, ANTONIO MARCOS. Fatores críticos de sucesso de organizações cooperativas. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais. 2001.

ANTONIALLI, LUIZ MARCELO. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. 2000.

BRASIL. LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Diário Oficial Da República Federativa Do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 de Dezembro 1971.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como preparar projetos de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2002.

COELHO, FÁBIO ULHOA. A ação de dissolução parcial de sociedade. **Revista de Informação Legislativa, Brasília**, v. 190, n. 48, p. 141-155, 2011.

Cooperativas de Consumo: Somos Cooperativismo Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>> Acesso em: 03 Mar. 2022.

CoopAuto, Estatuto Social Cooperativa Nacional Mista de Consumo e Transporte, Ltda.

DE PÁDUA, Elisabete Matallo M. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. **Papirus Editora**, 2019.

DOS SANTOS MACEDO, ALEX; DE SOUSA, DIEGO NEVES; AMODEO, NORA BEATRIZ PRESNO. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.

FERREIRA DE FREITAS, A., FERREIRA DE FREITAS, A., DE OLIVEIRA SAMPAIO, D., E SILVEIRA MÁXIMO, M. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2010.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.- **São Paulo: Atlas**, 2003.

MAFFIOLETTI, EMANUELLE URBANO. O direito concursal das sociedades cooperativas e a lei de recuperação de empresas e falência. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MENDES, SIMONE MOROBOSI; HERNANDES, TATIANI FERNANDA PEREIRA; DA SILVA, ADEMIR. Principais causas de insucesso e fechamento de cooperativas: estudo de

caso na cooperativa agrícola da Fazenda Tietê. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 34-43, 2015.

PIES, MARCELINO PEDRINHO; BAGGIO, DANIEL KNEBEL; DO CARMO ROMEIRO, MARIA. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2017.

PINHO, DIVA BENEVIDES. Cooperativas e desenvolvimento econômico: o cooperativismo na promoção do desenvolvimento econômico do Brasil. **São Paulo**: [s.n.], 1963. 285 p.

RIOS, GIVANDO SÁ LEITÃO. O que é cooperativismo. **São Paulo: Brasiliense**, 2007.

SIMIONI, FLÁVIO JOSÉ; SIQUEIRA, ELISABETE STRADIOTTO; BINOTTO, ERLAINE; SPERS, EDUARDO EUGÊNIO; DE ARAÚJO, ZILDA APARECIDA SOARES. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, p. 739-765, 2009.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS. **Editora Bookman**, 2005. 187p.

ZYLBERSZTAJN, DECIO. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL
ERU 489 – TCC 2

Caro (a) participante,

Meu nome é Darlei Carlos Lopes Aniceto, sou estudante do curso de Cooperativismo na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como objetivo geral identificar os fatores que levaram a inatividade da CoopAuto durante os anos de 2016 a 2021.

Ressalto que os(as) participantes não serão identificados, sendo os dados analisados de forma agregada. Desde já agradeço e conto com sua colaboração.

1. O que você compreende como cooperativa?
2. Qual é seu vínculo com a cooperativa?
3. Com base na pergunta anterior, você faz parte de algum cargo dentro da Cooperativa?
Se sim qual?
4. O que você compreende como educação cooperativista?
5. Com base na pergunta anterior, como você classifica a educação cooperativista de sua organização?
6. Você se considera um associado ativo da cooperativa?
7. Quais são as atividades da cooperativa que você participa?
8. Como você avalia o modelo de gestão da cooperativa?
9. Em sua opinião o que deveria melhorar na parte gestonária da organização?
10. Você tem participado do processo de gestão da cooperativa?
11. Como são tomadas as decisões na organização?
12. O que você tem feito para melhorar a cooperativa?
13. Você se considera leal à cooperativa? Como você classifica essa lealdade?