



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

**LA GESTIÓN EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES RURALES FAMILIARES**

DOCTORANDA: APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA

DIRECTOR: CARLOS ETCHEVARNE

POSADAS (AR), MARZO 2015

APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA

**LA GESTIÓN EN ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES RURALES FAMILIARES**

Tesis de doctorado del Curso de Doctorado en Administración – Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNAM), como requisito parcial para la obtención del grado de Doctor en Administración

Posadas (AR), MARZO 2015

LA GESTIÓN EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES FAMILIARES

APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los Doctores que abajo firman:

Fecha de Aprobación:

Composición del Tribunal Examinador:

Dra. Nilda Catalina TAÑSKI
Institución: Universidad Nacional de Misiones

Dra. Lurdes Marlene Seide FROEMMING
Institución: Universidad Nacional de Misiones

Dr. Daniel KNEBEL BAGGIO
Institución: Universidad Nacional de Misiones

POSADAS (AR) - MARZO, 2015

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos aquellos que de una manera u otra contribuyeron con la realización de tan importante proyecto en mi carrera profesional.

En primer lugar, a Dios Padre, mi fortaleza y mi refugio en todos los momentos de la vida, principalmente a lo largo de este trabajo. Al Dios eterno, invisible, pero real, a El todo el honor, toda gloria y alabanza.

A la coordinación del curso de Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, en la persona de la Dra. Nilda Tañski por la oportunidad de ingreso a este programa de posgrado.

Al director de tesis, Dr. Carlos Etchevarne, por la confianza que depositó en mi, así como por su dedicación al orientarme.

A Catherine Andersson por la valiosa ayuda en la traducción de los textos, por el continuo asesoramiento y por los comentarios que siempre fueron de gran ayuda en innumerables ocasiones.

A mis familiares que abrieron mano de momentos de convivencia, que comprendieron mi ausencia cuando el deber y el estudio me convocaban. Sería imposible imaginar esta conquista si no fuese por la presencia de ustedes en mi vida.

A las amigas y hermanas Luciane Fincato y Leila Ortega, sepan que esta larga jornada de estudio no habría sido emprendida sin el apoyo y el incentivo que me dieron.

Las amistades conquistadas a lo largo del camino, especialmente a Antonia Elizabeti Godoy, Mirta Claudia Martinez y Marcela Rebeca Contreras Loera por el compañerismo y solidaridad, por los ricos intercambios de experiencias y, finalmente, por su amistad.

A la señora Graciela Berilo por el apoyo en cuestiones administrativas a lo largo del doctorado.

Mi cariño especial a los productores de las comunidades rurales de Bezerro Vermelho y Antônio Conselheiro, de Tangará da Serra MT- Brasil, que contribuyeron de buena voluntad proporcionando ayuda para la realización de la investigación de campo.

A todos me sonrisa, mi cariño y mi sincero agradecimiento. En los méritos de esta conquista, hay mucho de la presencia de cada uno.

“Cuando yo decía: Mi pie resbala, Tu misericordia, oh Jehová, me sustentaba”. *SI 94.18*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	8
Descripción del problema.....	11
Objetivos de la investigación.....	12
Hipótesis de trabajo.....	13
Resumen metodológico.....	13
Estructura general del trabajo.....	15
CAPÍTULO 1- MARCO TEORICO	18
1.1 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS.....	18
1.1.2. Aspectos históricos y el movimiento del cooperativismo.....	21
1.1.3. El enfoque económico del cooperativismo.....	28
1.1.4. El cooperativismo en el Brasil.....	30
1.1.5 El movimiento cooperativista en el medio rural brasileño.....	35
1.1.6 La estructura organizacional de las Cooperativas	44
1.1.7 Modelos de organización y la estructura de las cooperativas.....	48
1.1.8 El impacto de la estructura organizacional en la cooperativa.....	58
1.2 - LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS	65
1.2.1 Evolución de la ciencia de la Administración.....	66
1.2.2 Tendencias del cooperativismo contemporáneo.....	72
1.2.2.1 El énfasis en la participación.....	73
1.2.3. El cooperativismo y la competitividad.....	74
1.2.4 Cooperativas como organizaciones en proceso de aprendizaje.....	79
CAPITULO 2 – PROCEDIMIENTOS METODÓLOGICOS	86
2.1 El lugar de la investigación.....	88
2.2 El universo de la investigación.....	90
2.3 Los sujetos de la investigación.....	91
2.4 Análisis de los Datos.....	92
CAPÍTULO 3 - DISCUSIÓN DE LOS DATOS	94
3.1. Caracterización de las comunidades rurales y de las cooperativas investigadas.....	94

3.2 Caracterización de las Cooperativas investigadas.....	98
3.3. Análisis de los aspectos de la gestión practicada en las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.....	117
3.3.1 Factores que influyen en la gestión de las Cooperativas Investigadas....	118
3.4 Características de los asociados de las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.....	127
3.5. Caracterización y Análisis del ambiente externo.....	136
3.5.1 El entorno externo de las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3	137
3.5.2. El ambiente externo en que actúan las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.....	149
CAPITULO 4 – PROPUESTA DE INTERCOOPERACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES	157
4.1 Introducción.....	157
4.2 La integración en Red y las Cooperativas.....	158
4.3 Propuesta de la estructura organizacional para la implementación de la red de pequeñas cooperativas rurales en Tangará da Serra MT.....	160
4.4 Modelo de Gestión propuesto para las pequeñas cooperativas rurales organizadas en Red.....	163
4.4.1 - El Planeamiento como mecanismo de sustento de la gestión.....	163
4.4.2 El Liderazgo en las Cooperativas.....	167
4.4.3 La comunicación en la gestión de las cooperativas.....	171
4.4.4 La Educación Cooperativista.....	173
4.4.5 El papel del control y los Indicadores de desempeño.....	174
CONCLUSIÓN FINAL	178
BIBLIOGRAFIA	184
ANEXOS	193
I - Cuestionario de Investigación a los Cooperados.....	193
II - Guía de Entrevistas para miembros del Directorio de las Cooperativas investigadas.....	196
III- Tabulación del Cuestionario de Investigación a los Cooperados.....	197

INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Precursores de la teoría cooperativa y sus propuestas.....	23
Tabla 2- Resumen.....	91
Tabla 3 - Resumen general de las ventas al PNAE y al PAA - últimos 3 años.....	116
Tabla 4 - Número de participantes de la investigación.....	127
Tabla 5 - Sexo de la muestra de socios de las cooperativas.....	127
Tabla 6 - Franja etaria de la muestra de socios de las cooperativas.....	128
Tabla 7 - Nivel de escolaridad de la muestra de socios de las cooperativas.....	128
Tabla 8 - Estado de origen de la muestra de socios de las cooperativas.....	129
Tabla 9 - Ingreso familiar de la muestra de socios de las cooperativas.....	129
Tabla 10 - Formas de acceso a la tierra de la muestra de socios de las cooperativas	130
Tabla 11 - Conocimiento sobre la cooperativa y el cooperativismo.....	131
Tabla 12- Opinión de la muestra de socios en relación a los conocimientos sobre el cooperativismo.....	132
Tabla 13 - Opinión de la muestra de asociados sobre la gestión de las cooperativas	133
Tabla 14 - Opinión de la muestra de socios sobre la gestión de la cooperativa a la que pertenecen.....	134
Tabla 15 - Valor agregado bruto y tasa de participación relativa por actividad económica del Estado de Mato Grosso - 2005 y 2008.....	137
Tabla 16 - Estructura del municipio de Tangará da Serra, Estado de Mato Grosso	138
Tabla 17 - Adquisición de alimentos para la merienda escolar en 2011.....	141
Tabla 18 - Volumen de compras del PNAE en 2011 por el número de agricultores que tienen acceso al programa gubernamental.....	143
Tabla 19 - El territorio del Alto Paraguay por el número de agricultores por el número de DAP emitidas en 2011.....	144
Tabla 20 - Alimentos adquiridos a través del PNAE en el municipio de Tangará da Serra en 2013 (precios promedio).....	145
Tabla 21 - Evolución del cooperativismo en el Estado de Mato Grosso.....	146
Tabla 22 - Cooperativas en Tangará da Serra MT.....	148
Tabla 23 - Conjunto de variables a tener en cuenta en la formulación del modelo de organización y gestión de la red de pequeñas cooperativas rurales en Tangará da Serra MT.....	157
Tabla 24 - Los organismos de dirección y administración de las cooperativas.....	165

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Estructura básica de las cooperativas de acuerdo con la Ley 5.764/71	52
Ilustración 2 - Relaciones del proceso administrativo	55
Ilustración 3 - Mapa de Brasil	89
Ilustración 4 - Mapa de la biomasa de Brasil	89
Ilustración 5 - Mapa del municipio de Tangará da Serra MT	90
Ilustración 6- Mapa del territorio de identidad del Alto Paraguay	140
Ilustración 7 - Visualización de la relación actual de las cooperativas con el mercado	158
Ilustración 8 - Nuevas relaciones de las cooperativas con el mercado - Modelo propuesto	159
Ilustración 9 - La formación de redes para las cooperativas de pequeños productores rurales	161
Ilustración 10 - Estructura organizacional de la Central de Cooperativas	162
Ilustración 11 - Mecanismos de coordinación y sustento de la gestión de las cooperativas	163
Ilustración 12 - El planeamiento estratégico como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas	166
Ilustración 13 - El liderazgo como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas	170
Ilustración 14 - La comunicación como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas	172
Ilustración 15 - La educación como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas	174
Ilustración 16 - El control como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas	175
Ilustración 17 - Una visión general del modelo de gestión para las pequeñas cooperativas rurales	176

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización y a la alta competitividad, las empresas encuentran dificultades y grandes desafíos para lograr ser competitivas y mantenerse en el mercado.

En el sector agrícola nacional la competencia comercial dirigida por los establecimientos de mayor escala y por la intensidad tecnológica, influyen directamente en el mercado de alimentos y productos de origen agropecuario, lo que coloca en desventaja a los pequeños productores (agricultores familiares).

El escenario encontrado es que, la mayoría de las veces, estos productores rurales son discriminados e, inclusive, excluidos de la escena competitiva debido a las dificultades que padecen para organizarse, como para comercializar su producción, siendo estos factores determinantes para la sustentabilidad de los pequeños emprendimientos rurales.

Estas circunstancias y características presentes en la actividad agraria brasileña provocan una tendencia natural de unión y solidaridad entre productores llevándolos a la práctica del cooperativismo como forma de superar las limitaciones impuestas por el sistema económico predominante con el fin de agregar mayor valor a la producción y aumentar las posibilidades de alcanzar resultados sustentables en las actividades que desarrollan.

De esta manera, el cooperativismo es visto como una de las principales alternativas para organizar la producción. Los productores rurales reconocen que la unión del grupo es una de las mejores formas de encontrar solución a los problemas de sus unidades productivas. Por otro lado, el cooperativismo despierta en estos sujetos valores de confianza, unión y cohesión, ya que estos elementos son indispensables para la consecución de objetivos comunes. De esta manera, las organizaciones colectivas representan una importante opción para que los pequeños productores rurales enfrenten en conjunto las dificultades provocadas por un escenario de turbulencia y competitividad intensa.

A pesar de la importancia que la organización colectiva representa para el fortalecimiento de los pequeños productores rurales, diversos estudios han demostrado que las cooperativas presentan importantes debilidades en lo que se

refiere a equilibrar los diferentes niveles de interés de sus asociados: el económico, el social y el político, principalmente en lo que respecta a las prácticas y estrategias de gestión adoptadas.

Desde el punto de vista académico, surgen varias inquietudes, tales como: ¿Es posible aplicar en las cooperativas las mismas estrategias implementadas por las empresas no cooperativas? ¿Hasta qué punto las características específicas de las cooperativas influyen en su competitividad? ¿Cuáles son los factores que deben ser considerados en la gestión estratégica de las cooperativas para que sean competitivas sin dejar de ser cooperativas?

Es oportuno resaltar que la fragilidad en la gestión de emprendimientos cooperativos es concebida en acciones de extensión universitaria en la región de Tangará da Serra MT. En general, las estrategias administrativas son obsoletas y comprometen el desempeño de las cooperativas. De este modo, pequeños productores son discriminados e, inclusive, excluidos de escenario competitivo debido a la falta de condiciones y capacidad para innovar, así como, por no lograr adaptar a sus realidades las herramientas gerenciales que son ampliamente difundidas por la ciencia de la administración.

Este trabajo se enfoca entonces en las estrategias empresariales practicadas por las cooperativas de pequeños productores rurales, en el contexto de asentamientos rurales, con el objetivo de analizar las influencias del entorno organizacional y de la participación social en las decisiones y en la eficacia económica y social de estas organizaciones.

El debate aquí realizado tiene como propósito defender que el fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas rurales depende de un modelo de gestión que sea apropiado para este tipo de organizaciones, sin, no obstante, faltar el respeto a los principios cooperativistas, que representan líneas orientadoras de la práctica del cooperativismo, los cuales fueron, con el transcurso de los años, discutidos, reformulados y perfeccionados en los Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es la mayor autoridad mundial del cooperativismo. Tampoco podemos avanzar en esta discusión sin antes reconocer que la formación del pensamiento cooperativo se concretó para el mundo a partir de los Pioneros de Rochdale, que demostraron en la práctica, que la unión de las personas en torno a un objetivo común puede mejorar la situación económica, social

y de vida de una comunidad, si esta se encuentra organizada bajo los fundamentos del cooperativismo.

Según datos estadísticos del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior – MDIC - 2012¹, la mayor participación del mercado del cooperativismo brasileño se encuentra concentrado en el medio rural, ya que el 50% de toda la producción agropecuaria brasileña pasa, de alguna manera, por una cooperativa.

Descripción del problema

La problemática relativa a las cooperativas rurales, conformadas por pequeños agricultores familiares, reúne elementos dignos de un estudio más profundo, a nivel de tesis, dadas algunas características relevantes como:

a) La separación de los datos estadísticos entre la agricultura familiar y la no familiar presentada en el último censo agropecuario, realizado por el IBGE en 2006 y divulgado recién en 2009;

b) En Brasil, la agricultura de base familiar representa el 90% de los establecimientos rurales, que ocupa el 60% del área total y emplea al 80% del total de personas que trabajan en la agricultura.²

c) La categoría social de pequeños productores rurales es considerada como una alternativa eficaz para reducir la migración del campo hacia la ciudad, principalmente en los contextos en los que predomina una fuerte cohesión entre el conjunto de agricultores, que se organizan en las más variadas formas, como comunidades, asociaciones y cooperativas.

A pesar de su importancia económica y social, la remuneración generada y las inversiones en la unidad productiva son bajas. Un factor que se destaca es la desmotivación de los jóvenes para permanecer en las comunidades rurales, siendo uno de los principales motivos de fragilidad en el contexto empresario rural. Dentro

¹ BRASIL. Ministério de Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior (MDIC). Panorama do cooperativismo brasileiro em 2012. Disponível em www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837

² KAGEYAMA, A.; BERGAMASCO, S. M.P.P.; OLIVEIRA, Julieta A. de. (2014). Uma classificação dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir de Censo de 2006. In: SCHINEIDER, S.; FERREIRA, B.; ALVES, F. (orgs.) Aspectos Multidimensionais da Agricultura Brasileira. Brasília: IPEA, Cap. 1, p. 23-41.

de esta problemática, el estudio tiene como finalidad contribuir a la mejora del desempeño de los emprendimientos que se forman en este segmento productivo.

Esta investigación fue desarrollada junto a una muestra de organizaciones colectivas de trabajadores rurales en el municipio de Tangará da Serra, que se encuentra localizado en la región Sudoeste del estado de Mato Grosso.

En total, fueron investigadas 3 (tres) cooperativas con localizaciones geográficas y posiciones políticas y mercadológicas distintas: la primera, formada por productores asentados por el Movimiento de los Sin Tierra (MST); la segunda, formada por productores rurales beneficiados por el Programa Nacional de Crédito Fundiario (PNCF) y, una tercera cooperativa, constituida por una mezcla de productores rurales asentados, beneficiarios del PNFC y productores familiares de las comunidades tradicionales y disociados de programas gubernamentales.

La región es marcada por la práctica de la agropecuaria extensiva y con un número significativo de agricultores familiares que viven en asentamientos rurales. Mediante el registro de inmuebles rurales del Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria – INCRA, el área rural del municipio está compuesto por 1.670 establecimientos; de estos el 69% posee hasta 20 hectáreas, confirmando que se trata de una estructura agraria caracterizada por pequeñas propiedades agrícolas.

Objetivos de la investigación

Aprender en las acciones de los sujetos los principales factores que diseñan la estructura y el desempeño de las organizaciones cooperativas de productores rurales familiares en Tangará da Serra MT y obtener ayuda para la constitución de un modelo de gestión que respete los aspectos básicos de la doctrina y técnicas cooperativistas, como así también de su marco jurídico y que sea perfectamente aplicable en las organizaciones de pequeños productores rurales.

Se reconoce, no obstante, que para alcanzar el objetivo general del estudio es necesario que sean logrados los objetivos específicos, trazando, de esta manera, la fundamentación para la discusión general y la profundización del tema. De esta forma, los objetivos específicos son:

- Caracterizar la muestra de cooperativas, describiendo la naturaleza, la composición y los procesos que constituyen las organizaciones rurales cooperativas, con finalidad de identificar los aspectos que motivan la organización cooperativa entre pequeños productores rurales;
- Analizar las condiciones organizacionales y administrativas de las cooperativas investigadas relacionando las acciones prácticas de los asociados con la base doctrinaria y los principios que fundamentan el cooperativismo.
- Analizar las formas de gestión practicadas en las organizaciones señalando sus peculiaridades, la identificación de sus estructuras y la dinámica de toma de decisiones.

Hipótesis de trabajo

Las hipótesis preliminares en este trabajo son:

1 – Las organizaciones cooperativas de pequeños productores rurales en Tangará da Serra MT adoptan los modelos de gestión definidos por los sectores externos, como las instituciones gubernamentales, pero esos modelos en la mayoría de los casos no son compatibles con la realidad de los pequeños emprendimientos rurales.

2 – La eficacia organizacional y la competitividad de la cooperativa de pequeños productores rurales depende del compromiso de todos sus integrantes, de la constitución y elección de los representantes, de la calidad de la administración y de la dedicación profesional de los asociados.

Resumen metodológico

El enfoque de la presente investigación se caracteriza como cualitativo y descriptivo. Además de la revisión de la literatura, el estudio se valió de la percepción y acción de los agricultores asociados, así como del análisis exploratorio de los factores que afectan la gestión de las cooperativas.

El estudio de las condiciones organizacionales, culturales y administrativas forman parte de este análisis. Para los datos secundarios, el estudio

incluye la investigación bibliográfica y documental para comprender e interpretar mejor su contexto. Para realizar el relevamiento de las unidades de producción que componen la muestra de la investigación de campo, se solicitó a los organismos oficiales competentes una lista con la información de las unidades de producción asociativa que actúen en el municipio.

Estudiando los fenómenos se tenía intención de conocer su naturaleza, su composición y los procesos que constituyen las organizaciones rurales asociativas. Para Chizzotti³ “la investigación cualitativa objetiva, en general, provoca el esclarecimiento de una situación para una toma de conciencia, por los investigadores, de sus problemas y de las condiciones que los generan, con la finalidad de elaborar los medios y estrategias para solucionarlos”.

El universo de la investigación corresponde a las organizaciones cooperativas de trabajadores rurales familiares, circunscritas en el sistema cooperativista en el municipio de Tangará da Serra MT. Se identificaron 3 (tres) cooperativas individuales, con localizaciones geográficas y posicionamientos políticos y mercadológicos distintos: la primera formada por productores asentados por el Movimiento de los Sin Tierra (MST); la segunda, formada por productores rurales beneficiados por el Programa Nacional de Crédito Fundiario (PNCF) y, una tercera cooperativa, constituida por una mezcla de productores rurales oriundos de asentamientos y de comunidades tradicionales y los no vinculados a los programas gubernamentales. Juntas estas organizaciones cooperativas, reúnen a 232 asociados. De esta población, fueron entrevistadas 131 personas, siendo: 18 miembros del directorio y 116 asociados, correspondiendo al 56% del total de asociados.

Se utilizó para la recolección de los datos los siguientes instrumentos de investigación: entrevistas directamente realizadas con los actores participantes en el proceso con preguntas previamente estructuradas y anotaciones de comentarios de los entrevistados y observación directa. Estos instrumentos de investigación fueron preparados con el objetivo de captar la información y poner a prueba las hipótesis del trabajo.

³ CHIZZOTTI, A. (1995), Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, p. 104

Los datos caracterizados como secundarios fueron recabados junto a las organizaciones investigadas donde se buscó la información relacionada con el origen e implementación de las organizaciones cooperativas en actas de reuniones y demás informes tales como estatuto, reglamento interno etc. Otra información obtenida en periódicos especializados, informes y archivos, directa o indirectamente relacionados, también forma parte del análisis documental.

Para comprender e interpretar mejor el contexto investigado, se implementó una entrevista semiestructurada con preguntas que permitieron conocer el perfil social, económico y cultural de los entrevistados, así como sus declaraciones sobre su compromiso con la organización asociativa. El recurso de la observación directa fue utilizado con la finalidad de profundizar en la evaluación observándose el comportamiento de las personas, evidenciando las situaciones, verificándose la forma en que las actividades son llevadas a cabo y la manera en que las decisiones son tomadas por el grupo.

Estructura general del trabajo

La tesis se estructura de la siguiente manera: primeramente se justifica el estudio propuesto y se presenta los objetivos e hipótesis de la tesis.

En el primer capítulo se focalizó en identificar y analizar la contribución de las primeras organizaciones de ayuda mutua y la práctica de la cooperación contemporánea. En este capítulo se ocupó de volver a pensar cómo surgió la idea del cooperativismo, sus relaciones y el sentido de organización, lo que facilitó entender el tema para la mejora organizacional y administrativa de las cooperativas. Se aborda temas del ámbito organizacional, específicamente a la estructura organizacional de las cooperativas, sus características peculiares y las diferencias con la empresa de capital, lo que favoreció la identificación y comprensión de los factores que influyen en la estructura organizacional y en el proceso de toma de decisiones de las sociedades cooperativas. También fueron abordados los aspectos básicos inherentes a la evolución de la ciencia de la administración, las tendencias del cooperativismo contemporáneo, el proceso de la toma de decisiones, y los modelos y estrategias de gestión que más se adecúen a la realidad y a las características específicas de las cooperativas. La base teórica de la ciencia de la

administración fue importante para reflexionar sobre procesos de gestión participativos en pequeños emprendimientos de grupos puntuales.

El segundo capítulo está destinado a la presentación de la metodología propuesta. El estudio utilizó el abordaje metodológico descriptivo, cualitativo y cuantitativo. Además, se valió de la percepción y acción de los agricultores asociados, así como del análisis exploratorio de los factores que afectan la gestión de las cooperativas. Los datos e información ayudaron en la comprensión de la coyuntura socioeconómica regional y en la caracterización de la organización cooperativa en el Estado de Mato Grosso y en particular en el municipio de Tangara da Serra.

El tercer capítulo presenta los datos obtenidos a través del análisis exploratorio del contexto situacional, así como la discusión de estos datos mediante los argumentos alcanzados en la literatura estudiada. La base del análisis en un primer momento, es el contenido de los documentos e información relacionada con la constitución de las cooperativas investigadas, tales como actas de reuniones y asambleas de asociados, estatuto social, reglamento interno e informes de gestión. La experiencia personal de los asociados, el conocimiento de la formación y la evolución de las cooperativas, también sirvieron de base en la conducción de esta investigación. A partir de estos datos, se desarrolló el análisis externo del ambiente, lo que nos permitió identificar las amenazas y oportunidades a las que están expuestas las cooperativas. Al mismo tiempo, se buscó conocer y analizar el conocimiento de los asociados en relación a los principios doctrinarios y el modelo de gestión practicado y, finalmente, evidenciar los puntos fuertes y débiles de las cooperativas bajo estudio.

El cuarto capítulo presenta la propuesta de organización y gestión para cooperativas de pequeños productores rurales de Tangará da Serra MT, donde se pretende transformar estas cooperativas en un espacio de aprendizaje para que sus integrantes puedan desarrollar la capacidad de compartir conocimiento, interactuar armoniosamente y dinamizar las relaciones entre los asociados, las cooperativas y el mercado productivo.

Finalmente, se desarrollan reflexiones con respecto a los resultados relevados y analizados, o sea las conclusiones finales. Los cuales indicaron que tan grande como la diversidad de experiencias y expectativas existentes en estas cooperativas

son los desafíos y las potencialidades de la formación de cooperativas en el medio rural.

CAPÍTULO 1- MARCO TEORICO

1.1 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS

El cooperativismo representa un fenómeno histórico en el desarrollo socioeconómico de diversas regiones y países, no obstante, se observan en la literatura actual distintas corrientes de pensamiento. Por un lado, se encuentran autores que conciben al cooperativismo y a la cooperativa solamente bajo los aspectos doctrinarios y utópicos. En este caso, la gran preocupación teórica se relacionaba con la eliminación de las ganancias, la sustitución de la competencia y la propiedad privada por una economía igualitaria, o sea, precursores como Robert Owen, Philippe Buchez, Charles Fourier, William King y Louis Blanc defendían que el ser humano se encuentra por encima de sus relaciones productivas y creían que las organizaciones basadas en la solidaridad y en la autoayuda constituyen una base para establecer un nuevo orden económico, más humano y más justo, principalmente, con relación a la distribución de la riqueza.

Por otro lado, el cooperativismo es abordado desde el punto de vista de organización empresarial y económica más amplia, que mantiene los principios doctrinarios, pero que inducen a la organización cooperativa hacia un nivel mayor de eficiencia económica, siendo estos aspectos económicos defendidos por autores contemporáneos, tales como Bialoskorski Neto (1998), Zylbersztajn (1994), Oliveira (2009) entre otros. Estos defienden la importancia de la eficiencia administrativa que, para que las cooperativas cumplan su función social, proporcionan ventajas y funciones de mercado más favorables a sus asociados.

De esta manera, la naturaleza empresarial de la cooperativa, de hecho, se diferencia de las demás sociedades por el principio de la gestión democrática y participativa, cuyos objetivos económicos y sociales son comunes a todos e, inclusive, dado su carácter doctrinario, ubica al hombre por encima del capital. Se debe tomar en cuenta también, que las cooperativas distribuyen sus retornos entre los asociados, proporcionalmente al volumen de trabajo, no solamente de manera monetaria, sino en la forma de mejores precios, condiciones de producción y asistencia técnica, diferenciándose, nuevamente, de las empresas que practican la libre competencia y distribuyen las utilidades en forma proporcional al capital invertido.

La cooperación para Drimer y Drimer⁴ es simplemente el ejercicio o la consecuencia de cooperar, es lo mismo que decir "la acción o el efecto de dos o más personas que colaboran entre sí para la realización de una tarea común o la obtención de una misma finalidad". De esta manera, el acto de cooperación puede ocurrir en cualquier ambiente y situación.

La definición precisa de cooperativa se dificulta por los aspectos económicos y jurídicos muy peculiares en este tipo de sociedad. De acuerdo con la definición propuesta por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), cooperativa "es una asociación de personas que se unen, voluntariamente, para satisfacer aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad común y democráticamente generada".

En Brasil la Ley N° 5.764/71 define a las cooperativas como "Sociedades de personas, con forma y naturaleza jurídica propias, de naturaleza civil no sujetas a quiebra, constituidas para prestar servicios a los asociados (...)".

Estas definiciones nos llevan a entender que cooperativa es una empresa con características especiales: es una sociedad de personas que prestan servicios a estas mismas personas, es una sociedad de personas y no de capital y la acción colectiva sustituirá a la individual. Otra característica en la cooperativa, es la doble cualidad de los asociados que son, al mismo tiempo, propietarios y también, beneficiarios de los servicios producidos en la cooperativa.

Carbonel de Masy⁵ trata el tema con un enfoque socioeconómico cuando destaca los siguientes elementos básicos de la sociedad cooperativa, como una agrupación de personas unidas por un interés común y argumenta también que:

Esta agrupación desarrolla actividades relacionadas con el progreso económico de sus asociados a través de la creación de una empresa de carácter permanente, similar a cualquier unidad económica que ofrece, por ejemplo, servicios comerciales, bancarios, agrícolas.

En esta situación, es claro el carácter instrumental de la sociedad cooperativa, donde se encuentra presente el esfuerzo técnico del trabajo colectivo unido al interés por el progreso económico de los asociados. No se trata tampoco de una alternativa de negocio transitorio o esporádico, sino de un emprendimiento donde existe el deseo de perpetuidad o permanencia; o sea, una vez organizada la

⁴ DRIMER. B., DRIMER A. K. (1991), Las cooperativas. Buenos Aires, Intercoop, p.15

⁵ CARBONELL DE MASY, R. (1980), Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias. València, Conselleira de Trabajo del País Valenciano, 252p. p. 14

cooperativa por determinado grupo de personas que tengan intereses y afinidades comunes, se espera como resultado concreto de su operatividad el progreso económico de los agentes que participan en ella, como sucede en cualquier otro tipo de sociedad de negocios.

Bialoskorski Neto⁶ contribuye con esta comprensión cuando refuerza que:

Las cooperativas consisten en una organización con derechos de propiedad por sobre la corporación, ya que cada miembro posee el poder de interferir en el destino de la empresa, no proporcionalmente a su participación de capital o como accionista, sino de acuerdo con el principio de “a cada hombre, un único voto”.

Este autor resalta que las sociedades cooperativas son organizaciones empresariales, no obstante, poseen características que la diferencian de las demás sociedades de capital donde inicialmente se considera el agregado de capital y el voto es proporcional al capital invertido en el negocio. Una vez constituida la cooperativa, sus asociados toman decisiones y asumen riesgos que son decididos por medio del voto y todos, sin excepción, poseen los mismos derechos y las mismas obligaciones.

Discutiendo las tentativas teóricas de definir un concepto ideal para la cooperativa, Valadares⁷ argumenta que en virtud de la multiplicidad de aspectos que debe incorporar esta definición, se vuelve inviable pretender una definición concisa para el término “cooperativa”. En otras palabras, el autor argumenta que existe un número excesivo de aspectos que deben ser considerados y que no cabrían en una única frase. Además de esto, percibo que no existe acuerdo entre los teóricos sobre todos los aspectos relevantes que caracterizan a una cooperativa.

El autor relaciona tres elementos encontrados en la mayoría de las definiciones de cooperativa y que son de importancia vital para el reconocimiento de las mismas como alternativa para el progreso económico de sus asociados. En primer lugar, la cooperación es una actividad económica. En segundo lugar, esta actividad es dirigida hacia la satisfacción de las necesidades comunes de las personas en ella involucradas; y, finalmente, la organización cooperativa es controlada por los miembros asociados.

⁶ BIALOSKORSKI, N. S. (1998.), Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35,

⁷ VALADARES, J.H. (2009), A Moderna Administração em Cooperativas. Rio de Janeiro: MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”.

Frente a las muchas definiciones y de las diferentes interpretaciones y orientaciones en la teoría cooperativista, destaco algunos aspectos que son motivo de concordancia entre los estudiosos, los cuales considero como componentes indispensables para la definición del concepto de cooperativa en esta tesis: (i) la cooperativa es una empresa económica social; (ii) la empresa cooperativa tiene como objetivo defender los intereses de sus miembros; (iii) la cooperativa genera beneficios a la comunidad de un modo general; (iv) como emprendimiento económico social, la cooperativa realiza una intermediación entre los intereses de sus miembros y el mercado; (v) y en este caso, exige la atención de las cuestiones sobre eficiencia y eficacia, productividad y competitividad económica y la calidad total como factor integrante del proceso productivo de la cooperativa.

1.1.2. Aspectos históricos y el movimiento del cooperativismo

El socialismo utópico de acuerdo con Paul Hugon⁸, fue un movimiento que se desarrolló a finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, principalmente en Francia y en Inglaterra, “no por casualidad, sino por el hecho de que en aquellos países el capitalismo ya había alcanzado altos niveles de desarrollo y practicaba la explotación sin límites de la clase trabajadora y campesinos, volviendo nítida la contradicción entre capital y trabajo”.

En aquella época, marcada por la acumulación de riqueza en las manos de pocos y el aumento de la pobreza entre los operarios de las fábricas, los pensadores y líderes populares conmovidos por las precarias condiciones de vida impuestas por el capitalismo que nacía, realizaron críticas a este sistema y propusieron alternativas de propiedad, organización del trabajo y distribución de la riqueza. Las principales características de esta corriente de pensamiento son los fundamentos de la justicia y fraternidad volcados hacia la mejora del medio económico, a la organización social equitativa y a la distribución de la riqueza de manera más justa.

Peñuela y Grass⁹ contribuyen a una mejor comprensión de este movimiento, afirmando que “la utopía es un sueño, un paradigma, un modelo, la

⁸ HUGON, P. (1984), História das doutrinas econômicas. São Paulo: Atlas, p. 33

⁹ PEÑUELA, J. E. Q., GRASS, J.M. R. (2004) historia y doctrina de la cooperación. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá, p. 54

concepción imaginaria de una sociedad ideal y nace de la desilusión o desencanto frente a la realidad vivida en una determinada sociedad”.

Era exactamente ese el escenario que el proletariado vivía en aquel momento en la Inglaterra. En el plano ideológico, las propuestas de los socialistas ganaban simpatizantes de la clase trabajadora debido a que representaban la ilusión de una sociedad diferente, más justa e igualitaria. Los trabajadores rápidamente aprendieron que la unión hace la fuerza de los menos favorecidos y guiados por estas ideas, fundaron sindicatos que, a medida que se volvían más fuertes, eran combatidos por el poder del Estado, Sin embargo, varias fueron las conquistas para la clase trabajadora durante este periodo, como por ejemplo, crearon un partido de trabajadores y fueron ganando legislación laboral que mejoraba sus condiciones de vida y de trabajo.

Valadares¹⁰ agrega que “la corriente socialista veía en el régimen de libre competencia, la principal causa de los problemas económicos y sociales de la época, siendo responsable por la mala producción y por la injusta distribución de la riqueza”. Para este autor los defensores de este pensamiento creían que la solución se encontraba en la transformación del medio económico y social, de tal manera que defendía la sustitución de la figura del individuo por el de la asociación, promoviendo un nuevo formato a las relaciones sociales y económicas.

Al analizar la doctrina actual del cooperativismo, Peñuela y Grass¹¹ concluyen que fueron las utopías que inspiraron a los socialistas a seguir inculcando a los actuales pensadores sociales, pero, veo que aunque, la utopía no se transformó en realidad en su totalidad, sin duda, si no fuera por los sueños el movimiento cooperativista no sería lo que es.

Finalmente, en este breve rescate histórico se identifica que la contribución de las utopías a la teoría de la cooperación está en relación con las propuestas sobre la propiedad, el trabajo colectivo, en el reconocimiento del hombre como centro de la actividad económica, la distribución del ingreso de manera más justa y en la identificación de la solidaridad como fuerza indispensable para el fortalecimiento de las comunidades.

La formación del pensamiento cooperativista surgió a partir de la corriente asociativa, también identificada como corriente liberal, que es representada por

¹⁰ VALADARES, José Horta. (2009), *ibidem*, p.13.

¹¹ PEÑUELA, J. E. Q., GRASS, J.M. R. (2004), *ibidem*, p. 55.

Robert Owen y Charles Fourier, los cuales defendían la libre iniciativa y la adhesión de los individuos a las asociaciones. De modo general, a continuación se enlistan los principales precursores de la teoría de la cooperativa y sus respectivas propuestas para las empresas asociativas.

Tabla 1- Precursores de la teoría cooperativa y sus propuestas

PRECURSOR	PROPUESTA
P.C.Plockboy	Creación de cooperativas integrales pequeñas republicas
John Bellers	Creación de colonias integrales, combinando trabajo agrícola con industrial.
Robert Owen	Creación de cooperativas integrales y almacenes de consumo
Charles Fourier	Creación de falansterios y almacenes de consumo
Willian King	Creación de cooperativas de consumo y de producción industrial
Philippe Buchez	Creación de cooperativas de trabajo asociado
Louis Blanc	Creación de talleres de trabajo asociado y producción industrial

Fuente: Peñuela y Grass¹²

Todos estos pensadores contribuyeron con la formación de la concepción cooperativista y con la definición de los principios básicos de la organización y del funcionamiento de las instituciones cooperativas modernas.

Encontramos en ellos elementos que forman la concepción y la política cooperativa moderna. Existen, diferencias de puntos de vista sobre ciertos aspectos teóricos de la cooperación económica; “estas diferencias persisten, inclusive, entre los diversos segmentos del cooperativismo mundial”¹³. Se resalta en estas corrientes teóricas, puntos en común suficientes para comprender en el movimiento cooperativista el carácter de un sistema económico social totalmente diferenciado. Así, las características fundamentales del movimiento cooperativista moderno, encontradas en las obras de los grandes precursores y actualmente aceptadas, pueden ser resumidas de la siguiente manera:

1. La idea de asociación resulta de la acción de cooperación y espíritu de solidaridad para la consecución de un fin común;

¹² PEÑUELA, J. E. Q., GRASS, J.M. R. (2004) ibidem, p. 69.

¹³ VALADARES, J. H. (2009), ibidem, p. 18.

2. La organización del trabajo por medio de la cooperación es un instrumento de emancipación de las clases trabajadoras;

3. La cooperación, en cuanto mecanismo de emancipación de los hombres, no posee fines de lucro, sino la búsqueda de trabajo para los asociados, dignidad y mejores condiciones de vida.

La literatura estudiada apunta a Robert Owen (1771 – 1858) como el precursor del cooperativismo moderno, el cual es rotulado como un socialista utópico, con influencia directa en la formación inicial de las reglas estatutarias de la primera cooperativa efectivamente instalada y considerada como marco histórico mundial llamado *los pioneros de Rochdale*. Este fue el primer socialista que utilizó la palabra ‘cooperación’ y conforme escribe Bialoskorski¹⁴ “la usaba en sentido contrario a la palabra competencia”, término que junto a la libertad de movimiento de capitales y de la propiedad privada, constituye la base del liberalismo económico de la época.

Es importante registrar que Owen deseaba suprimir el lucro tanto industrial como comercial; era partidario del precio justo, concebido como el total de las remuneraciones del trabajo necesario; además pretendía suprimir los intermediarios entre la producción y el consumo. Al analizar la trayectoria de Owen, Lambert¹⁵, hace una clasificación en tres fases distintas:

- En un primer momento, era un industrial paternalista que estableció espontáneamente para los trabajadores de su industria, condiciones de vida y de trabajo que superaban mucho las formas habituales de comienzo del siglo XIX;
- En un segundo momento, Owen propone la práctica de lo que él mismo llamó “pueblos de cooperación”. Entendía que la solución para acabar con el desempleo y la miseria de la época era la formación de aldeas cooperativas donde todos podrían trabajar en una propiedad común en el medio agrícola, y esta organización los salvaría de la miseria y de la pobreza.

¹⁴ BIALOSKORSKI NETO, S. (1994), Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 135p. Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

¹⁵ LAMBERT, Paul. (1961), La Doctrina Cooperativa. 2ª Ed. Ediciones INTERCOOP: Buenos Aires, p. 34.

- En la tercera fase de su trayectoria, Owen participó del nacimiento de una fusión sindical en Gran Bretaña e influyó en el movimiento sindicalista que poseía una estrecha aproximación con el movimiento cooperativista.

Para Singer apud Abrantes¹⁶ el inicio del movimiento cooperativista mundial se encuentra registrado en la experiencia que ocurrió con el grupo de tejedores en Manchester en Inglaterra. En noviembre de 1843, luego de una fracasada huelga por mejores salarios, estos trabajadores influidos por socialistas utópicos, propusieron una lista de adhesión para fundar una sociedad cooperativa. A partir de ahí comenzaron a recolectar el poco dinero que tenían para constituir una caja con sus propios y escasos recursos y en 1844 fundaron una forma nueva de emprendimiento, una asociación de consumo “la sociedad fue registrada el 24 de octubre de 1844 con el nombre de Friendly Society”.

Como la sociedad tenía por principio básico mejorar la condición social y humana de sus miembros, según Luz Filho apud Abrantes¹⁷ fue definido no solamente por fundar un almacén para abastecer a los socios con alimentos y ropas, también pretendían la construcción de casas para los asociados con precios de costo; garantizar trabajo a los operarios desempleados o con bajos salarios; prestar auxilio a las demás sociedades del género a través de organización de la producción, distribución y educación asociativa y combatir el alcoholismo con campañas educativas.

Así con base en el espíritu de solidaridad humana los trabajadores de Rochdale proporcionaron una reforma en aquella sociedad al demostrar con su organización que el aspecto económico es un medio simple de volver posible la modificación de las condiciones de vida entre aquellos que disponen de fuerza de trabajo y los que controlan los medios de producción. El éxito de esta sociedad de trabajadores logró probar en la práctica que era posible crear una alternativa de trabajo e ingreso, por medio de la unión de personas, y sirvió de símbolo para la expansión del cooperativismo hasta hoy en todo el mundo.

Desde la formación de la Rochdale Society of Equitable Pioneers, se creía que, en la organización de la cooperativa, las dificultades podrían ser superadas siempre que fuesen respetados los valores del ser humano y puestas en práctica reglas, normas y principios propios. De este modo, los “Pioneros de Rochdale” al

¹⁶ ABRANTES, J. (2004), *Associativismo e Cooperativismo*. Ed. Interciência, p. 24.

¹⁷ ABRANTES, J. (2004), *Ibidem*, p. 42.

fundar la cooperativa de consumo en 1844, decidieron elaborar un conjunto de normas, basadas en los precursores del cooperativismo, y que servirían de base para su funcionamiento. Según Cruzio¹⁸ los principios básicos son los siguientes:

Libre adhesión y libre salida de sus cooperados; democracia en los derechos y deberes de los asociados; compras y ventas al contado en la cooperativa; interés limitado al capital invertido; retorno proporcional; operación con terceros; formación intelectual de los asociados; devolución desinteresada de los activos líquidos.

Esos primeros principios establecidos en los estatutos de Rochdale sufrieron reformulaciones ocurridas entre 1845 y 1854. Frente a las transformaciones sociales y tecnológicas del mundo del trabajo, los principios fueron siendo modificados hasta la última versión en 1995, por la ACI, órgano que congrega al cooperativismo mundial. Las cooperativas actuales mantienen la esencia de esos principios y, según definiciones del Congreso Internacional, realizado en Manchester en 1995, Rech¹⁹ observa que para alcanzar los objetivos cooperativistas:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Según la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás integrantes.

Mucho se ha discutido acerca del carácter de estas normas para determinar si constituyen verdaderos principios o si son simplemente reglas y tendencias sin mucha importancia.

Valadares apud Machado²⁰ apoyado en la más reciente reformulación de los principios cooperativistas efectuado en 1995 por la Alianza Internacional de Cooperativas nos lleva a las siguientes interpretaciones:

El principio de la Adhesión Voluntaria y libre postula que las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas aptas para utilizar sus

¹⁸ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2006), Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob habilidades e equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.21.

¹⁹ RECH. D. (1995), Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: Fase, p.26.

²⁰ MACHADO, S. MCF. (2006), Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu, Salvador - BA, p.35.

servicios, y dispuestas a asumir las responsabilidades como miembros, sin discriminación de sexo, social, de raza, políticas o religiosas.

El principio de la Gestión Democrática defiende que las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, los cuales poseen igual derecho de voto (un miembro, un voto). Todos los asociados participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones en la cooperativa.

El principio de la participación económica de los miembros reglamenta que los miembros contribuyen equitativamente con el capital de sus cooperativas y lo controlan democráticamente. Por lo menos parte de ese capital es, normalmente, propiedad común de la cooperativa.

El principio de la Autonomía e Independencia trata que las cooperativas sean organizaciones autónomas, de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si estas firmaran acuerdos con otras organizaciones, instituciones públicas o recurrieran a capitales externos, deben hacerlo en condiciones que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de las cooperativas.

En el principio de la educación, formación e información, las cooperativas promueven la educación y la formación de sus miembros, de los representantes electos, de los dirigentes y de los trabajadores de manera que estos puedan contribuir eficazmente con el desarrollo de sus cooperativas.

El principio de la Intercooperación direcciona que las cooperativas sirven de forma más eficaz a sus miembros y dan más fuerza al movimiento cooperativo trabajando en conjunto, a través de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

Finalmente, el principio Interés por la comunidad establece que las cooperativas trabajan en pos del desarrollo sustentable de sus comunidades a través de políticas aprobadas por los miembros.

Con respecto a los principios del cooperativismo Drimer y Drimer²¹ afirman que “debe reconocerse que lo que caracteriza a las cooperativas no es tal o cual principio o norma fundamental sino el conjunto compuesto por esas normas”.

²¹ DRIMER B. y DRIMER A. K. *ibidem*, p. 107

Lo que resulta es que los pilares de la cooperación que sustentan el cooperativismo son la unión social, representada por la asociación de personas y el aspecto económico, que dan forma a la empresa colectiva con remuneración del trabajo y participación de los trabajadores en los resultados.

1.1.3. El enfoque económico del cooperativismo

Según Irion²², es muy pequeño el número de personas capaces de identificar la posición del cooperativismo en la sociedad y en el proceso productivo brasileño debido a la falta de conocimiento de las bases ideológicas que sustentan a las cooperativas. Esta deficiencia ocurre principalmente porque en nuestro país el estudio sobre el cooperativismo normalmente queda restringido a los medios académicos y a algunos pocos asociados y profesionales que actúan en las cooperativas. Siendo este conocimiento más frecuentemente buscado por las cooperativas de gran porte y que se encuentran localizadas en las regiones sur y sudeste del país, pioneros en el cooperativismo agrícola. Una importante característica es que el Brasil es un país con dimensiones continentales y disparidades regionales.

Aunque el cooperativismo sea una práctica cada vez más frecuente en el escenario económico y empresarial, se verifica una dificultad general en cuanto a la caracterización y clasificación de las organizaciones cooperativistas, dado que el término cooperativismo y la clasificación de las organizaciones cooperativas aparecen en definiciones distintas.

Al tratar la organización económica de nuestra sociedad, Bialoskorski Neto²³ rescata la forma tradicional que divide a la economía en tres sectores:

- El primer sector es constituido por el sector público que tiene la función en la economía de proveer el desarrollo, de distribuir el ingreso y de permitir el acceso de la población a servicios esenciales como la salud y la educación.
- El segundo sector está compuesto por las empresas con fines de lucro y, en menor número por otras instituciones sin fines de lucro, cuya función principal está directamente relacionada con la actividad productiva; y

²² IRION, J. E. O. Cooperativismo e economia social. São Paulo: Editora STS, 1997, p. 19

²³ BIALOSKORSKI NETO, S. (2004), Cooperativismo é Economia Social. III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo. Cuiabá.

Disponível em Internet <<http://www.ocb.org.br>> Acesso junho 2011.

- El tercer sector está formado por organizaciones cuyo objetivo principal es la prestación de servicios sociales, tales como las fundaciones y algunas asociaciones benéficas.

Teniendo como base esta clasificación, autores como Emmendoerfer, Vasconcelos y Colaço²⁴ argumentan que “es posible decir que las sociedades cooperativas podrían ser clasificadas como componentes del denominado Tercer Sector”.

Todavía en Brasil las organizaciones que forman parte del tercer sector son reguladas por la ley de las OSCIP's (Organizaciones de Sociedad Civil de Interés Público), que excluye de su reglamentación a las sociedades cooperativas, ya que las mismas distribuyen los resultados económicos “pro-rata” y contribuyen con la efectiva distribución del ingreso entre sus asociados.

Otro punto fundamental en esta discusión es que el formato específico de las cooperativas brasileñas se encuentra encuadrado por la Ley N° 5.764/71, y por el nuevo Código Civil brasileño vigente desde el año 2002. Inclusive en esta esfera jurídica, al tratar la naturaleza fundamental de las organizaciones cooperativas, Bastos apud Andrigui²⁵ argumenta que:

[...] las cooperativas son sociedades de personas constituidas para prestar servicios a los asociados o cooperativistas, distinguiéndose de las demás sociedades o empresas que actúan en el sector económico en razón de presentar características específicas que las alejan totalmente del modelo de empresa capitalista común, asumiendo una gran relevancia en este contexto el hecho de que no distribuyen ganancias a los asociados. De esta manera, sus miembros las constituyen con el objetivo de desempeñar, con un beneficio común, determinada actividad.

Se puede afirmar, por lo tanto, que aunque las cooperativas posean características distintas de las demás sociedades comerciales, principalmente por causa de su finalidad social y no lucrativa, estas no se encuadran dentro del tercer sector debido a que poseen especificidades operativas y de formación.

De esta manera, las cooperativas se mueven entre dos polos distintos; por un lado, poseen un carácter social y, por el otro, poseen un carácter económico. Es observado aquí que las cooperativas deben ser constituidas para actuar en el

²⁴ EMMENDOERFER, M. L.; VASCONCELOS, A.M. de Assis; COLAÇO, P. (2007), Economía Social no contexto da gestão do sistema cooperativista: uma revisão de conceitos. Sinergia (FURG), v. 11, p. 25.

²⁵ ANDDRIGHI, F.N. (2003), A autonomia do direito cooperativo. In.: Kruegger, G. Cooperativismo e o Novo Código Civil. Belo Horizonte: Mandamentos, P. 49-57.

mercado y representan una importante alternativa para mejorar la economía de sus asociados, o sea, es una organización que une dos fases, la económica y la social.

Frente a la importancia que el Sector Cooperativo asuma el encauzamiento de la solución, tanto de problemas sociales como económicos de determinados grupos productivos y, aun considerando sus diversas formas y manifestaciones, a continuación se amplía la información bibliográfica a partir de la revisión de los conceptos de Cooperativismo defendidos por varios autores cooperativistas nacionales y extranjeros.

1.1.4. El cooperativismo en el Brasil

En el caso brasileño existen varios estudios que dan cuenta del origen histórico del cooperativismo. Para algunos autores en Brasil, el cooperativismo surge a partir del inicio del periodo de la colonización portuguesa, siendo reavivado hacia finales del siglo XIX.

Cuando se compara el escenario donde se desarrolló la experiencia de los operarios textiles de Rochdale con el surgimiento del cooperativismo en la zona rural de Brasil, se constató que surgió en un contexto totalmente diferente. Según Caldeira²⁶ “el movimiento cooperativista tuvo origen en el nordeste del país y fue adoptado como mecanismo político de control social, fuertemente caracterizado por la intervención estatal.”

Frente a esta situación, comprendiendo que el cooperativismo, inicialmente, no se presentó como una alternativa para solucionar los problemas de supervivencia de los trabajadores, sino como una estrategia de producción y comercialización.

Actualmente, en Brasil se vive un contexto extremadamente competitivo, en el que las grandes empresas se funden, constituyendo grupos empresarios cada vez más fuertes en el contexto económico, y como consecuencia de este proceso, producen una enorme devastación en los pequeños grupos de productores, sobre todo en la parte agrícola, los cuales son excluidos del mercado productivo altamente exigente y competitivo, ya que individualmente los productores no tienen la fuerza

²⁶ CALDEIRA, Álvaro da Cunha (2006), O cooperativismo como estratégia de negócios. 142 p. dissertação (mestrado em engenharia da produção). Universidade Paulista, São Paulo, p. 70. Disponible en http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/, acceso 13/07/2014

para enfrentar los grandes desafíos impuestos y terminan por sucumbir, comprometiendo el sustento de las familias, aumentando el desempleo y sus consecuencias alienantes.

Como reacción a esta crisis, pequeños productores rurales se movilizan y recurren a proyectos comunitarios, como asociaciones y pequeñas cooperativas, entendiendo que estas son instrumentos de emancipación y posibilitan la oportunidad de ser insertos en el sistema productivo.

De acuerdo con Valadares²⁷, la llegada de los inmigrantes europeos, el surgimiento de los trabajadores libres y el crecimiento de las ciudades, fueron aspectos importantes y motivadores para que la Constitución Republicana de 1891 asegurase la libertad de asociación y las garantías de las mínimas condiciones para el surgimiento de las primeras cooperativas en el sector de consumo de los centros urbanos.

El Movimiento Cooperativista Brasileño que surgió en esa época es marcado por las iniciativas de diversas clases profesionales, tanto de funcionarios públicos como profesionales liberales y operarios que pasaron a adoptar el modelo cooperativista como alternativa de inserción y defensa de sus intereses junto al mercado.

Las primeras cooperativas de crédito de acuerdo con Antonialli²⁸ surgieron en 1902, en Rio Grande do Sul y luego, en 1906, surgieron las primeras cooperativas agropecuarias ideadas por productores rurales, inicialmente de productores de café, las cuales, más tarde, trascendieron por diversos estados de Brasil.

Muchas de estas cooperativas surgieron motivadas por los procesos migratorios internos, por ejemplo las corrientes de migración gaucha hacia diversos Estados brasileños como, Goiás y Mato Grosso y también de procesos migratorios externos, originados en otros países como Alemania, Holanda e Italia.

Fleury²⁹ afirma que en la década del 20, impulsados por la necesidad de unión, pequeños productores formaron entre sí algunas cooperativas como

²⁷ VALADARES, J. H. (2009), *ibidem* p. 38.

²⁸ ANTONIALLI, L. M. (2000), *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. São Paulo: FEA/USP, p. 39.

²⁹ FLEURY, M.T. Leme (1983), *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Global, 1983. p. 39.

estrategia para la comercialización de sus productos, “cuyo objetivo era ampliar su margen de rentabilidad a través de la eliminación de los intermediarios”. Eran cooperativas agrícolas formadas por productores de origen japonés.

Este modelo de cooperativismo agrícola, aparece entonces, vinculado a la necesidad de comercialización de la producción y del abastecimiento de los centros urbanos. Por lo tanto, constituye un mecanismo utilizado por los productores para eliminar la acción de los intermediarios a partir de la organización del grupo colectivo.

Dicho de otra manera, consistía en una acción cooperativa relacionada a la agricultura, formada por pequeños productores, poseyendo un carácter de defensa de la remuneración del trabajo familiar frente al comercio y la industria de transformación y se ocupaba de la comercialización de los excedentes agrícolas. En esta fase histórica, la dependencia de la pequeña agricultura en relación al Estado era mínima, ya que, poseía un grado mayor de autonomía en relación a la agroindustria y a las políticas oficiales.

A partir de la década del 30, con la crisis económica mundial que provocó, entre otras acciones, el cierre del comercio mundial, Brasil debió dirigir su modelo de desarrollo económico hacia la sustitución de la importación de bienes durables por la industrialización. Hasta entonces el cooperativismo era un instrumento de los pequeños productores para enfrentar la acción de los intermediarios durante el periodo de comercialización de los excedentes de la zafra.

De esto resultó que, en 1932, se promulgara el Decreto 22.239 que disciplinaba la constitución y el funcionamiento de las cooperativas, facilitando y simplificando su función y exentándolas de una serie de impuestos.

A partir de entonces según Valadares³⁰, el gobierno pasó no solo a regular la constitución de cooperativa, sino que buscó incentivar su creación y expansión y convirtió la organización de cooperativas en una herramienta gubernamental que venía a contribuir para el desarrollo del país.

Según Pinho³¹ a pesar de los desafíos crecientes impuestos por el gobierno a las cooperativas debido a la necesidad de producir no solo para el consumo interno, sino también para la exportación, las cooperativas agrícolas se

³⁰ VALADARES, J. H. (2009) Ibidem. p.37.

³¹ PINHO, D. B. (1982), O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. SP. CNPq, Vol. I, p 123.

vuelven para la economía de escala y quedan en la dependencia de subsidios del gobierno.

Durante este período, se percibe que los intereses estatales prevalecieron sobre los intereses de los pequeños y medianos agricultores, pero con todas las adversidades registradas, el cooperativismo brasileño se convirtió en un sistema organizado que participa de la mayoría de las actividades de la vida humana. Según la OCB, en Brasil las cooperativas se encuentran segmentadas en 13 (trece) sectores de la economía, tales como: agropecuario, crédito, trabajo, transporte, salud, educación, habitación, infraestructura, producción, consumo, minero, turismo y recreación y especiales.

También surgen en 1950, las cooperativas de economía y crédito mutuo en la región sudeste del país, cuyo objetivo era incentivar el ahorro entre los trabajadores, para ser aplicado en sus necesidades domésticas.

En 1964, el gobierno militar, juntamente con el Banco Nacional de Habitación, creó el Instituto de Orientación a las Cooperativas Habitacionales (Incoop), con el objetivo de financiar viviendas populares.

En la década del 60 también comienzan a surgir cooperativas de trabajo que reúnen a profesionales de áreas específicas, tales como las cooperativas de médicos en 1967, y las de dentistas que surgen a partir de 1972. Las cooperativas de profesionales liberales, como ingenieros, servicios de limpieza y transporte alternativo, han crecido sobre todo en función del desempleo actual. Es oportuno, no obstante, enfatizar que muchas de ellas, a pesar de usar el nombre cooperativa, son empresas creadas para evadir impuestos y aportes previsionales, como así también explotar la mano de obra. Además de los segmentos cooperativos citados, en Brasil también son comunes las cooperativas en el área de educación, en función de los altos valores cobrados por las mensualidades de las escuelas privadas.

En cuanto a la reglamentación legal del movimiento cooperativista en Brasil, se puede resumir en cinco fases las cuales se presentan a continuación:

- La primera fase se extiende hasta 1907 cuando surge la primera ley sobre cooperativismo, que clasificada como periodo de implementación.
- La segunda fase puede identificarse como de consolidación parcial que comprende el periodo entre 1907 y 1926, cuando surgen las primeras resoluciones, decretos y leyes volcadas exclusivamente hacia las cooperativas de crédito. Como

recuerda Abrantes³², “durante este periodo lo que existía, verdaderamente, era el modelo denominado sindicalismo-cooperativismo”.

- La tercera fase abarca el periodo entre 1926 y 1964, cuando surgen las leyes específicas para las cooperativas, desvinculándolas de los sindicatos y puede ser clasificado como un periodo de renovación de la estructura.

- La cuarta fase comprende el periodo entre 1964 y 1988, cuando el cooperativismo pasa a ser controlado por el gobierno bajo la influencia de la dictadura militar, la cual denominamos periodo de centralización estatal. En 1971 fue promulgada la ley que rige las cooperativas brasileñas y que se encuentra en vigencia hasta la actualidad.

- Finalmente, la quinta fase, reconocida como liberación, se presenta a partir de 1988 con la promulgación de la nueva Constitución Brasileña, que confirió mayores libertades y condiciones para las asociaciones de personas.

Es importante destacar que el cooperativismo en Brasil surgió bajo un contexto totalmente diferente del caso de los trabajadores de Rochdale. En la Europa, el surgimiento del movimiento tuvo como estímulo las condiciones precarias de trabajo en el siglo XIX; en Brasil, el movimiento del cooperativismo surgió por la necesidad de fortalecer la comercialización de los productores agrícolas y, posteriormente, para beneficiarse con los incentivos ofrecidos por los órganos estatales.

A finales de los años 70, Schineider³³ escribe que hubo varios cambios en las bases técnicas de producción agrícola donde prevaleció el fuerte modelo de producción capitalista. El crédito rural subsidiado fue reducido y los recursos para las cooperativas prácticamente fueron extintos, obligando a las cooperativas ajustarse a la realidad del mercado competitivo. De esta forma, para sobrevivir en el mercado, las cooperativas agrícolas han tenido dificultades para adaptarse a la creciente competencia entre las organizaciones.

El intento del cooperativismo brasileño, según Pinho³⁴, “es combinar el enfoque cualitativo de la promoción de la solidaridad humana con la lógica del mercado”. Desde el punto de vista de esta autora, las cooperativas además de idealistas, priorizan el carácter empresarial. Es decir, las cooperativas ya no son sólo

³² ABRANTES, J. (2004), *ibidem*, p. 33.

³³ SCHINEIDER, J.O. (1991), *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo. USININOS.

³⁴ PINHO. D.B, (1982), *ibidem* p 118.

idealistas, ya que necesitan tomar fuerza en la economía de mercado como una empresa cooperativa, incluyendo el productor rural en el mercado globalizado y competitivo.

1.1.5 El movimiento cooperativista en el medio rural brasileño

El movimiento cooperativista en el medio rural brasileño pasó, a partir de la década de 1990, a presentarse con dos formatos distintos: por un lado, el cooperativismo tradicional, constituido por la agricultura de exportación practicada por productores de mediano y gran porte, cuya vertiente teórica era el cooperativismo empresarial altamente influenciado por la Revolución Verde, con la modernización de la agricultura y el enfoque en la exportación; y, por otro lado, se tiene un cooperativismo de carácter popular que busca organizar a los trabajadores de la agricultura de base familiar que practicaban la actividad rural en pequeñas áreas de tierra con un máximo de 20 hectáreas cada unidad productiva, cuya vertiente teórica se basaba en la economía solidaria.

Los pequeños productores, se encuentran insertos en comunidades rurales organizadas por los programas nacionales de crédito agrario, cuyo objetivo central del gobierno es el de contribuir con la reducción de la pobreza rural y para mejorar la calidad de vida mediante el acceso a la tierra y el aumento del ingreso de los trabajadores rurales sin o con poca tierra³⁵.

En la mayoría de los casos, luego de la adquisición de la tierra, surgen dificultades referidas a la organización de la producción, y los trabajadores, debido a que no disponen de suficientes recursos financieros y productivos y ven en la organización colectiva una alternativa de generación de trabajo e ingreso para mantenerse en el campo.

Así, las circunstancias y características presentes en el medio rural provocan una tendencia natural de unión y solidaridad entre los pequeños trabajadores rurales llevándolos a la práctica del cooperativismo como forma de superar las limitaciones impuestas por el sistema económico predominante, disminuyendo la exclusión y aumentando las posibilidades de producción, trabajo y generación del ingreso familiar.

³⁵ BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Manual de operações do programa nacional de crédito fundiário, (2010). P. 9, disponible en <http://portal.mda.gov.br/portal/sra/institucional/publicacoes> acceso 23.02.2012>

A este nuevo formato de organización, identificado en la trayectoria del cooperativismo en Brasil, los estudiosos del área lo denominaron como fase de autogestión; de acuerdo con Singer³⁶, “no existe separación entre la concepción y la ejecución del trabajo y los medios de producción son colectivos”.

Esta situación lleva a comprender que existen diferencias conceptuales y prácticas entre las cooperativas rurales implementadas en los modelos tradicionales y constituidas por productores de mediano y gran porte, y las cooperativas formadas por productores rurales de base familiar que merecen una profundización teórica para comprenderlas mejor.

Pinho³⁷ acrecienta a esta discusión el surgimiento de diferencias también en la estructura de representación de las cooperativas en el país. Existe una interpretación de que la Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB), que es el órgano de representación nacional de las cooperativas y que fue constituido por el gobierno, no reconocen la vertiente autogestionaria de estas pequeñas cooperativas por considerarlas poco viables.

Al mismo tiempo, las pequeñas cooperativas rurales no reconocen a la OCB como su representante, dado que la consideran inflexible y con acciones volcadas exclusivamente hacia el formato de cooperativas con producción a escala, además de privilegiar en su estructura orgánica la participación de grandes productores rurales distanciados de la realidad del cooperativismo practicado por los agricultores familiares.

Para Silveira citado por Duarte y Wehrmann³⁸, durante la década de 1990, el movimiento cooperativista sufrió una bifurcación que culminó con la configuración actual de dos tendencias de organización cooperativa ideológicamente distintas, las cuales, respectivamente, asumen estructuras de representación distintas: por un lado, el cooperativismo “empresarial o tradicional”, volcado hacia el proceso de desarrollo de la agricultura y modernización del campo; y por el otro, el cooperativismo “popular y defensivo” que posee como objetivo tanto el desarrollo económico como la organización sociopolítica de los agricultores.

³⁶ SINGER, P. (2002), introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

³⁷ PINHO, D. B. O (2004), Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, p. 8.

³⁸ DUARTE, L.M.G; WEHRMANN, M. E. de F. Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a Agricultura Familiar In: SABOURIN, Eric (org.), (2006), Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no meio rural. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23.

También mediante el relevamiento histórico presentado por los mismos autores, se identificó que en 1989 fueron constituidas las primeras cooperativas en las áreas de reforma agraria y en 1992 el Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra (MST) creó el Sistema Cooperativista de los Asentados (SCA) y la Confederación de las Cooperativas de Reforma Agraria del Brasil (CONCRAB).

Sin ánimo de segmentar el movimiento cooperativista, identificamos que las pequeñas cooperativas rurales presentan características diferentes de las mencionadas tradicionales. Buscamos, por lo tanto, analizar el sistema tradicional del cooperativismo en Brasil con la nueva configuración de las cooperativas rurales de pequeño porte, que tienen origen en las comunidades rurales caracterizadas por la agricultura de base familiar.

De esta manera, identificamos que existe, en el contexto de las cooperativas organizadas en los asentamientos rurales, un sistema cooperativista paralelo, el cual posee como instancia máxima de representación a la Confederación de las Cooperativas de Reforma Agraria – CONCRAB³⁹, que es una institución creada dentro del Movimiento de los Sin Tierra (MST), y posee una posición ideológica diferenciada que se cita a continuación:

El cooperativismo tradicional está vinculado con los Estados, con las OCE's, con el país y con la Organización de Cooperativas del Brasil (OCB), que se propone ser la única representante de todas las cooperativas. Somos opuestos a este modelo. El cooperativismo que proponemos construir defiende la autonomía de organización y representación.

Exponentes de la investigación sobre la organización cooperativista en asentamientos rurales, Scopinho y Martins⁴⁰ argumentan que la CONCRAB posee como principal función orientar la organización de los asentamientos de reforma agraria y promover la cooperación, priorizando la unidad política con el desarrollo de programas específicos, tales como: prueba de nuevas propuestas de asentamiento, acompañamiento económico y organizativo de las cooperativas de producción, crédito o comercialización, capacitación técnica de liderazgos y jóvenes agricultores, y estudios de mercado, entre otros.

³⁹ CONCRAB, (1998), Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. *Questões práticas sobre cooperativas de produção*. 3 ed. São Paulo, CONCRAB p.12.

⁴⁰ SCOPINHO, R.A.; MARTINS, A.F.G. (, 2003), Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de reforma agrária: reflexão sobre o método. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre RS, v.15, n.02, p.124-143.

Este sistema alternativo de representación busca movilizar y organizar a productores rurales asentados para desarrollar la economía con base en otros valores que no sean solamente económicos, persiguiendo objetivos políticos y sociales, defendiendo la autonomía de organización y de representación y, lo más importante, la creación de mecanismos institucionales que permitan a los trabajadores acceder a los instrumentos de producción y de gestión, del acceso al crédito y a las innovaciones tecnológicas, cuya base son los principios del cooperativismo utópico del siglo pasado y que actualmente se vinculan con la economía solidaria.

Zylberstajn et al⁴¹ argumentan que esta múltiple representación es causada por las especificidades que rigen a cada uno de los segmentos del cooperativismo en el país, y recuerda la amplia discusión sobre este tema durante el XI Congreso de Cooperativismo en Brasilia en 1997. En esa ocasión, se deliberó sobre el mantenimiento de la representación unificada de todo el sistema cooperativista en Brasil, a pesar de que en la práctica se evidencia fácilmente que dicho sistema carece de unidad.

Se observa que la brecha existente en cuanto a las manifestaciones diferenciadas del Cooperativismo en el ámbito nacional afecta en gran medida no solamente al proceso de constitución, sino a la gestión de las cooperativas, principalmente en el medio rural, ya que en la práctica es importante el número de pequeñas cooperativas de productores rurales que permanecen en la informalidad y no figuran en los datos oficiales de la estadística del movimiento cooperativista brasileño.

Se observa que son diversos los factores que fragilizan las posibilidades de las pequeñas cooperativas rurales de desarrollarse, de promover el acuerdo interno de los asociados y lograr el éxito en los aspectos y sociales, especialmente, por el hecho de que estas cooperativas tienen como propósito actuar solamente en las cadenas locales de producción y comercialización.

Es importante registrar mi percepción en cuanto al relativo aislamiento de estas pequeñas cooperativas rurales del órgano oficial de representación del sistema cooperativista, que en el caso brasileño, se refiere a la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB). Desde mi punto de vista, es urgente la creación de

⁴¹ZYLBERSTJAN, D. et al. (1999), Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência. Relatório ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

estrategias que aproximen a las pequeñas cooperativas rurales a la OCB, con el objetivo de crear condiciones específicas para el desarrollo económico eficiente y socialmente justo basadas en los principios y valores orientados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Desde esta perspectiva, Singer⁴² argumenta que el cooperativismo que se estableció en los años noventa representa una importante posibilidad de organización del trabajo y aporta características que lo distinguen del cooperativismo tradicional.

La diferencia entre una cooperativa tradicional y una popular, según el autor, estaría en la propia esencia de la autogestión, que aquí se entiende como la distribución igualitaria del poder entre los asociados, ausencia de subordinación y división del trabajo, o sea, perseguir un modelo de gestión democrático y participativo, mas volcado hacia el bien común que hacia el aspecto económico.

Es importante observar que en la ley del cooperativismo brasileño no existe mención de cooperativas populares, o sea, legalmente existen solamente cooperativas. Esta situación hace con que una cooperativa popular sea tratada legalmente (constitución, tributos, documentación, etc.) en el mismo nivel de derechos y deberes que una cooperativa agropecuaria de gran porte; por ejemplo, que exporta toneladas de soja. En otras palabras, la cooperativa popular existe de hecho, pero no de derecho.

Según Cançado⁴³, diversas son las tentativas de los estudiosos para demarcar las diferencias entre cooperativas tradicionales y las populares, siendo un punto común entre todas la concepción de la autogestión.

En la evaluación de Bortoluci citado por Caldeira⁴⁴, el cooperativismo se encuentra en un momento importante de definición debido al vacío legal que se estableció luego de la Constitución de 1988, cuando se afirma que “luego de obtenida la autogestión, el cooperativismo aún no cuenta con los medios eficaces para llevar a cabo su propio autocontrol”. El autor destaca las fragilidades del

⁴²SINGER, P. (1999). Cooperativismo e sindicatos no Brasil. Florianópolis, Escola Sul da Central Única dos Trabalhadores.

⁴³CANÇADO, A.C. (2004), autogestão em cooperativas populares: os desafios na prática. Dissertação (mestrado) Escola de Administração. Núcleo de pós-graduação em administração – UFBA 2004. Disponível em www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos. Acesso janeiro 2012

⁴⁴CALDEIRA, A. da C. (2006), o cooperativismo como estratégia de negócios. São Paulo: 2006, 142p. dissertação (mestrado) Universidade Paulista.

movimiento, marcadas por la ausencia de seguimiento desde la constitución hasta la gestión de los emprendimientos cooperativistas.

En líneas generales, el cooperativismo de carácter popular presupone la democracia en sus procesos, así como el requerimiento de un compromiso por parte de los asociados con sus derechos y deberes y todo trabajo en el interior de la cooperativa es desarrollado por el asociado, no existiendo tercerización de las actividades.

Frente a las consideraciones precedentes, constató que existen prácticas diferentes dentro del movimiento cooperativista brasileño. En mi opinión, el debate acerca de la cuestión del cooperativismo fue enriquecido al mostrar la diversidad de opiniones y sus vertientes teóricas, al mismo tiempo en que avanzamos hacia una comprensión más amplia de las pequeñas cooperativas, ya que la cooperación representa el fortalecimiento de los participantes y la ampliación del espacio de comercialización de la producción.

Sin perder de vista que las cooperativas objeto de esta investigación son cooperativas singulares y originadas por grupos de productores familiares beneficiarios de programas gubernamentales de acceso a la tierra y tomando en cuenta que el objetivo de las cooperativas que se constituye en ese contexto es el planeamiento y organización de la producción y de la comercialización, sin necesidad de colectivizar las tierras que fueron adquiridas, se buscó a partir de este punto una referencia teórica para mejor comprensión sobre la organización formal y los modelos que diseñan el formato organizacional de las sociedades cooperativas.

No hay duda de que la historia del cooperativismo se revela frente a las dificultades que los hombres y mujeres encuentran en el día a día para su supervivencia y defensa de una vida digna. Las manifestaciones del cooperativismo moderno se llevan a cabo en contextos diferentes y por medio de aciertos y errores.

Desde un aspecto práctico, la cooperativa se define como un emprendimiento económico social controlado por sus asociados y terceros no asociados, usuarios que se benefician de sus servicios de manera equitativa, de acuerdo con la necesidad de cada uno. De esta manera, las cooperativas actúan en el mercado y representan una importante alternativa para mejorar la economía de sus asociados, o sea, es una organización que une dos fases, la económica y la social. Entre los principales beneficios alcanzados por las cooperativas para sus

asociados, destaco la función de intermediarias en el proceso de compra de insumos y de maquinarias, como así también en la venta de la producción final, contribuyendo de este modo, con los productores asociados en la difícil tarea de comprar y vender bien. Otro punto a destacar es que la unión de pequeños agricultores en cooperativas permite formar escalas de producción, generando condiciones de competencia, poder de compra y de venta para estos productores en relación a las demás empresas que componen el complejo rural.

Al respecto de las diferentes interpretaciones y orientaciones en la teoría cooperativista, pueden destacarse algunos aspectos y que constituyen un motivo de concordancia entre los estudiosos: (a) la cooperativa es una empresa económica; (b) la empresa cooperativa posee como objetivo defender los intereses de sus miembros; (c) la cooperativa genera beneficios a la comunidad de un modo general; (d) como emprendimiento económico, la cooperativa realiza la intermediación de los intereses de sus miembros con los del mercado; (e) en este caso se requiere la atención a las cuestiones de eficiencia, productividad y competitividad económica.

Desde el punto de vista organizacional, las cooperativas deben ser vistas como empresas socioeconómicas que procuran maximizar el factor trabajo por sobre el factor capital, no obstante posean instalaciones físicas similares, ejecuten funciones semejantes y necesitan orientarse por prácticas administrativas, financieras y operativas idénticas a otros emprendimientos económicos. Sin embargo, poseen una naturaleza diferente de las empresas privadas, forman parte de una organización con reglas y costumbres propias, inclusive dentro de la esfera jurídica, pues poseen una legislación específica, que en el caso del Brasil es la Ley 5.764/71. Esto significa afirmar que la cooperativa es una asociación de personas físicas y, en algunos casos, de personas jurídicas (empresas), que desarrollan actividades compatibles con la cooperativa, es decir, sin fines de lucro, y poseen como pilar de sustento los principios económicos y sociales.

Desde el punto de vista de la gestión, las cooperativas están formadas por personas y no por el capital, no buscan solamente la rentabilidad, sino, por encima de todo, el bien común de las personas que integran la entidad; se agrega, por lo tanto, a la cooperativa, la necesidad de observar la doctrina y sus principios. Las contradicciones reflejan el gran desafío que es conciliar los objetivos sociales y económicos de sus asociados dentro de una organización empresarial, de la cual

sus socios son dueños y usuarios, cuyo objetivo es contribuir con el desarrollo económico de los cooperados de una región o de la nación.

Es importante afirmar que las cooperativas se encuentran insertas en el mercado, pero se diferencian de las empresas convencionales en que no buscan rentabilidad. Sus principales objetivos son prestar servicios del interés de sus asociados, con vistas a aumentar la generación de ingresos para sus asociados. Así, entiendo que la cooperativa es un medio, y no un fin en sí mismo.

Sin embargo, en los últimos años, el sector cooperativista ha pasado por modificaciones profundas, tanto en términos institucionales en su forma organizativa como en la representatividad. El proceso de autogestión, presentado a finales de los años 1980, potenció las diferencias y las contradicciones internas del movimiento cooperativista.

La autogestión aportada por la Constitución Federal Brasileña de 1988 marca el surgimiento de una nueva fase para el cooperativismo agrícola brasileño, que ha resultado en el surgimiento de un número importante de cooperativas de pequeños productores rurales, existiendo, por lo tanto, la necesidad de re pensar la estructura organizacional de las pequeñas cooperativas de forma más amplia, considerando inclusive, las manifestaciones cooperativas populares que surjan, de manera que no exista separación entre los que dirigen las organizaciones y los que ejecutan el trabajo.

Sin embargo, cuando se habla de cooperativismo en el medio rural es imposible ignorar las formas populares de organización, o sea, las sociedades cooperativas de pequeños productores rurales familiares y asentados, que ven en la organización colectiva la alternativa para la superación de las desigualdades agrarias, la generación de trabajo e ingreso para mantenerse en el campo.

En esta perspectiva, aunque el propósito de la cooperativa no es el económico, su organización funcional debe estar estructurada de manera que sea posible alcanzar resultados positivos que proporcionen la sostenibilidad del negocio y el desarrollo de planes para el crecimiento sostenible de sus miembros. La empresa cooperativa trata de mantenerse dentro del contexto doctrinario cooperativo pero no por eso deja de actualizarse en las modernas técnicas de gestión que generen calidad (calidad total, cero defectos, *just in time*, círculos de calidad,

círculos de excelencia entre otros.), productividad, estrategias del marketing social, que es los que hacen las cooperativas en países nórdicos, por ejemplo.

Así en las páginas siguientes de este estudio, serán abordados temas sobre la configuración organizacional, factores que influyen en la estructura organizativa y la toma de decisiones una vez que se cree que la organización estructural influye en el nivel de competitividad de cualquier emprendimiento y en el caso de las cooperativas, deberán ser capaces de equilibrar el sistema de producción centrado en el hombre y al mismo tiempo, hacer que la cooperativa sea capaz de competir con otras empresas.

1.1.6 La estructura organizacional de las Cooperativas

Toda y cualquier actividad productiva debe necesariamente estructurarse bajo la forma de una organización de trabajo. Debido a esta organización surge para sus integrantes y directivos la exigencia de conocimientos y habilidades que extrapolan las técnicas de producción, como por ejemplo, capacidad para tratar con los aspectos sociales y políticos que involucran las relaciones con los clientes, proveedores, miembros entre otros.

Al buscar comprender el significado de la palabra “organización”, se observa que deriva del griego “*órganon*” que significa herramienta o instrumento. No obstante, las herramientas e instrumentos son dispositivos mecánicos que deben ser constantemente perfeccionados para facilitar la conducción de actividades que se orienten hacia un fin en particular.

Morgan⁴⁵ defiende la idea que las organizaciones tienen diversas representatividades al mismo tiempo. Utilizando el recurso de las metáforas, se examina la imagen de las organizaciones como máquinas y argumenta que una organización al ser concebida para alcanzar objetivos específicos puede ser simultáneamente considerada de la siguiente manera:

Una especie de organismo que es capaz de sobrevivir en determinados entornos, pero no en otros; (...) un sistema político en el cual las personas coinciden para garantizar sus propios fines; una arena donde tienen lugar varias luchas subconscientes o ideológicas; un símbolo o manifestación de

⁴⁵ MORGAN, G. (1996), *Imagens da organização*; tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, p. 24.

un proceso más profundo de cambio social; un instrumento utilizado por un grupos de personas para explorar o dominar a otros, y así sucesivamente.

El autor establece un enlace entre la imagen, o sea, la representación material de lo que viene a ser una organización. Por un lado, comparando a la organización con una máquina, que aquí también puede ser comprendida como una herramienta, mecanismo o instrumento de dominio y, por otro lado, el significado abstracto que las organizaciones representan un espacio de lucha, cambios políticos y sociales.

Desde una perspectiva sociológica, Pagés⁴⁶ argumenta que la organización propone a los individuos una imagen de fuerza y poder. La fuerza, según el autor, se expresa mediante el porte de la organización y su área de actuación, lo que favorece a la proyección de los sueños individuales, y el poder es representado por el deseo de influir sobre otras personas.

De una manera muy sencilla, Días⁴⁷ define a la organización como “un ente social creado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales”. El autor agrega que a medida que el ente social es creado, de inmediato surge la necesidad de organización de las actividades que serán desarrolladas para alcanzar los objetivos del grupo.

Para Drafft⁴⁸ las organizaciones son “entidades sociales orientadas por metas, proyectadas como sistemas de actividades deliberadamente estructuradas y coordinadas, y relacionadas con el ambiente externo”, para el autor las organizaciones están constituidas por personas y por relaciones recíprocas.

Destacase entonces dos puntos importantes al constituirse las organizaciones productivas: son unidades sociales y no poseen fines en sí mismas, pues son medios creados para alcanzar otros fines, como por ejemplo, generar ingresos para sus integrantes. Existe por lo tanto, la necesidad de administrar el trabajo humano y el uso de los recursos materiales, o sea, las organizaciones presentan una serie de características resultantes de las relaciones que surgen entre sus participantes, como el poder, la división del trabajo y la motivación. En este

⁴⁶PAGÉS, M. (et al). (2006), O poder das organizações. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. 1. Ed. 10ª reimpressão. Atlas, P 163. São Paulo

⁴⁷DIAS R. (2004), sociologia & administração. Campinas, Editora Alínea, 3ª Ed. p.179. São Paulo.

⁴⁸DAFT, R. L. (2008), organizações: teoria e projetos. Tradução Andréa Castellano Mostaço. 2 ed. Cenage Learning, p.86, São Paulo.

caso, el control gerencial se vuelve indispensable para el buen desempeño de la organización.

Faria⁴⁹ recuerda que la organización es el sistema social más formalizado de la sociedad, siendo, por lo tanto, un sistema de significativas conductas institucionalizadas. En la actual sociedad, existe un número enorme de organizaciones de todo tipo y, sin temor a equivocarnos, se puede afirmar que vivimos en función de ellas.

La sociedad actual está organizada en la medida en que sus principales funciones son desempeñadas por las organizaciones, cualesquiera sean, públicas, privadas, de capital, o de personas. Creo que el propósito de toda organización es mejorar la calidad de vida, no solo de las personas que se benefician de ella por medio del uso de productos y servicios, sino también de todos aquellos que de alguna manera contribuyen con su funcionamiento.

Koontz⁵⁰ recuerda que en las organizaciones los objetivos del grupo solamente serán alcanzados si sus integrantes desempeñan papeles bien definidos y estructurados. Lo que corresponde, por lo tanto, establecer una estructura organizacional eficaz que defina los tipos de trabajos que deben ser realizados por parte de los integrantes de la organización.

No obstante, según el autor, los cambios en el escenario económico, como la globalización, la revolución tecnológica en las áreas de comunicación e información, la diversidad cultural, entre otros, ha influido en el mundo del trabajo de modo tal que la división del trabajo y de la responsabilidad entre la administración y los trabajadores ya no funciona tan bien. Las estructuras jerárquicas con reglas y reglamentos que proporcionan controles rígidos y centralizados no representan el estándar ideal. Los conceptos mencionados previamente se convierten en referencia para el examen de la dinámica de los sistemas o niveles organizacionales, en el proceso administrativo y las funciones en las cooperativas.

Sin embargo, Wood Jr⁵¹ considera que la estructura y la estrategia son variables organizacionales y sostiene que las organizaciones están actualmente

⁴⁹FARIA, J.H (org.). (, 2007) Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. Atlas, p. 303, São Paulo.

⁵⁰KOONTZ, H. WEIRICH, Heinz, CANNICE, Mark. (2009), Administração: uma perspectiva global e empresarial. McGraw-Hill. São Paulo.

⁵¹WOOD JR. T. (2007), Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, p.58

atravesando un período de transición, que se caracteriza por la presencia de nuevas formas de organización.

Es obvio que las sociedades cooperativas difieran de las de capital, ya que poseen un diseño organizacional basado en una fundamentación ideológica y doctrinaria y son reglamentadas por una legislación específica. Como pauta doctrinaria, comprendo que la cooperativa es una asociación de personas que se unen para alcanzar resultados que satisfagan las necesidades económicas y sociales mediante una organización empresarial conjunta.

Con efecto, al reunir en una misma organización dos dimensiones distintas, la social y la económica, la cooperativa asume un carácter específico, pues al mismo tiempo en que es una asociación de personas, también es una organización con una finalidad empresarial y, consecuentemente, los asociados asumen un doble papel, pues son al mismo tiempo dueños de la cooperativa y usuarios del negocio.

Al tratar de la cuestión de la organización del trabajo y de la producción colectiva, Faria⁵² argumenta que “el propósito de la cooperativa es el de eliminar en su interior la separación entre el dueño de la fuerza de trabajo y el dueño de los medios de producción”.

No obstante, el autor recuerda que desde el surgimiento de la primera cooperativa hasta la actualidad, se identifican diferentes formas de organización del trabajo y de gestión en las mismas. En la práctica, es común identificar que el trabajador no logra verse o sentirse dueño y responsable por el negocio, tampoco no logra desprenderse de la condición de asalariado comprometiéndose con la gestión de la cooperativa.

Las sociedades cooperativas poseen innumerables características que las diferencian de las sociedades no cooperativas, tales como la formación de la sociedad, la estructura organizacional, el proceso decisorio y de gestión, el destino de los resultados excedentes, etc. Se comprende hasta aquí que la manera en cómo se configura una organización marca su desarrollo en el transcurso del tiempo. Independientemente de la naturaleza de la organización, sea cooperativa o no, el grupo que la concibe representa el poder originario y posee legitimidad para delegar

⁵²FARIA, J. R. V. de. Autogestão. (2005) In: GEDIEL, Antônio J. P. (org.). Estudos de Direito Cooperativo. Curitiba: UFPR.

atribuciones entre sus propios integrantes con la finalidad de constituir las instancias responsables por la coordinación y la ejecución de las tareas.

Nos parece oportuno entonces comprender en el ámbito del cooperativismo lo que determina los niveles de la organización de las cooperativas. A continuación, con base en los estudios de Carbonel de Masy⁵³, se presenta y discute los principales modelos que diseñan el formato organizacional de las sociedades cooperativas: el modelo norteamericano, el modelo germánico y el modelo latino.

1.1.7 Modelos de organización y la estructura de las cooperativas

El modelo norteamericano es encontrado en las principales cooperativas de los Estados Unidos y su estructura organizacional está compuesta por la Asamblea General de los asociados, que constituye el Consejo de Administración con 15 a 25 miembros. Según De Masy⁵⁴, cabe al Consejo de Administración fijar los objetivos generales, aplicar los recursos en inversiones de largo plazo, elegir un gerente, acompañar y controlar el desempeño general de la cooperativa.

También es competencia del Consejo de Administración designar el comité ejecutivo, que debe estar compuesto por miembros asociados de la cooperativa. Pueden inclusive, existir diversos comités dentro del Consejo de Administración, tales como por ejemplo, para planeamiento, presupuestos, captación de recursos, educativo, etc. donde se acepta para integrar estos comités al asociado que no participa del Consejo de Administración actual, pero que posee conocimientos y experiencia de gestiones anteriores. En este modelo formal de organización no existe el Consejo Fiscal para revisar los estados contables, ya que los informes de carácter financiero son evaluados por auditores internos que son auxiliados por profesionales especialistas externos a la cooperativa.

En el modelo germánico, la estructura organizacional está compuesta por la Asamblea General de los asociados, por un Consejo de Supervisión y por la Dirección de la cooperativa. La Asamblea es la instancia donde se votan los estatutos y donde se delimitan las competencias de los distintos órganos de la

⁵³ CARBONELL DE MASY, R. (1980), *Moderna Gestión de empresa cooperativas agrarias*. Valencia: Conselheira de Trabajos Del Pais Valenciano, p. 43-47.

⁵⁴ DE MASY, C. 1980. *Ibidem*, p. 45.

cooperativa. Al Consejo de Supervisión cabe la representación de los intereses económicos de los asociados y ejerce el control permanente y directo sobre la gestión de la cooperativa, que es desarrollada por los directivos. La Dirección puede estar constituida por asociados y no asociados y representa a la cooperativa frente a terceros. La revisión de los estados contables y la apreciación de las cuentas anuales a ser dirigidas para su aprobación ante la Asamblea General es función de los auditores internos, los cuales son auxiliados por profesionales especialistas externos a la cooperativa.

El modelo latino está compuesto por las siguientes instancias de gobierno: la Asamblea General de los asociados, el Consejo de Administración, que es un órgano directivo y ejecutivo, por el Consejo Fiscal, cuya función es la de fiscalizar permanentemente las actividades económicas y financieras de la cooperativa, y Gerencia que, estratégicamente, se encuentra por debajo del Consejo de Administración y tiene la función de ejecutar las actividades rutinarias y normales de la cooperativa. La evidencia muestra que el modelo latino establece una organización formal. Aunque el Consejo de Administración se compone exclusivamente de asociados, el modelo predice la estructura de poder de la cooperativa. Es un modelo racional, jerarquizado y contribuye a la despersonalización de la filosofía básica de la cooperativa.

A partir de la identificación de los principales modelos de organización funcional de cooperativas estudiadas por De Masy, y entendiendo que este es un punto importante del estudio, a continuación se desarrolla el análisis del modelo que define la organización y funcionamiento de las cooperativas brasileñas hasta aproximar dicho modelo a la realidad de los pequeños productores rurales.

Estudios realizados por autores como Benecke y Zylberztajn citados por Pereira et al⁵⁵ muestran que en el sistema cooperativista los determinantes de la estabilidad de la vida económica de las organizaciones no son los principios o ideas filosóficas, sino la legislación y la interferencia política y económica del estado y el poder competitivo de las cooperativas. Inclusive son destacados dos elementos que definen el carácter de una cooperativa:

⁵⁵PEREIRA, B., VENTURINI, J., CERETTA, P., DUTRA, V. (2009), Análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no estado do rio Grande do Sul. Universo Contábil, FURB, v.5, p.39-57, abr/jun 2009. Disponible en:

<<http://furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1402>> acceso en 30 de abr. 2012.

- a) los fines para los cuales fue creada, y
- b) los medios para alcanzarlos.

En este caso, los fines de una cooperativa están relacionados con el motivo mayor de su existencia, misión y objetivos; en cuanto a los medios, estos son representados por la estructura de la organización y por las normas que las rigen.

La interferencia política y económica del Estado brasileño en el sistema cooperativista es claramente perceptible desde el surgimiento del cooperativismo en Brasil hasta la actualidad, siendo el marco regulatorio y de soporte al cooperativismo la ley 5.764/71 que, al ser creada, representó un fundamento importante para el desarrollo legal del derecho cooperativo en el país, la cual aún se encuentra vigente.

Reis Junior⁵⁶ recuerda que, inicialmente, esta legislación aseguraba al Estado el sello y el control de las cooperativas, o sea, la constitución y funcionamiento de las cooperativas dependían de la autorización del Estado, además de ser fiscalizadas por el mismo, estableciendo de este modo un procedimiento complicado y burocrático, como se confirma en la cita presentada a continuación:

“La cooperativa constituida bajo la forma que establece la legislación vigente presentará al respectivo órgano ejecutivo federal de control, en el Distrito Federal, Estados o Territorios, o al órgano local, acreditado para este fin, dentro de los 30 (treinta) días de la fecha de constitución, para los fines de la autorización, el requerimiento acompañado de 4 (cuatro) copias del acta de constitución, estatuto y lista nominativa, además de otros documentos considerados necesarios”.⁵⁷

Hago aquí una crítica de que la ley que regulaba la cooperativa brasileña, recibió una fuerte influencia del régimen autoritario de aquel momento y la libertad de iniciativa de la cooperativa estaba sujeta al control estatal.

En este sentido, RECH⁵⁸ argumenta que “en vez de que la legislación especial ayudar al desarrollo de las cooperativas, terminó por volver más difícil su constitución y funcionamiento”.

A finales de la década del 1980, y ya sin la influencia del periodo de la dictadura militar en el país, todos los sectores de la sociedad clamaban por nuevas

⁵⁶REIS JUNIOR, N. (2006), Aspectos societários das cooperativas. Belo Horizonte MG: Mandamentos, p. 35.

⁵⁷BRASIL. Leis e decretos. (1971), **Art. 17, lei 5.764/71.**

⁵⁸RECH, Daniel. (2000), Cooperativa: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, p.20

reglas para reorganizar el Estado brasileño, surgiendo, de esta manera, la Constitución Federal de 1988 que representa la ley suprema que rige el país y a los individuos que viven en él. Y en el caso de las sociedades, esta nueva ley revocó, por ejemplo, la necesidad de autorización del Estado para la constitución y funcionamiento de las cooperativas.

La Constitución Federal del 88 según interpreta Reis Junior⁵⁹ garantizó a la sociedad cooperativa bases de autonomía y autogestión y dejó al Estado un papel de incentivador y estimulador del cooperativismo.

Como comprobamos al leer el artículo 5º, inciso XVIII de la referida ley: “la creación de asociaciones y, bajo forma de la ley, las cooperativas no dependen de la autorización, siendo vedada la interferencia estatal en su funcionamiento”⁶⁰.

Sin lugar a dudas, la Constitución de 1988 garantiza la autonomía a las cooperativas, lo que permite el desarrollo de diversas iniciativas cooperativas, independientes y autónomas, rompiendo con la dependencia histórica del cooperativismo brasileño a los órganos estatales. Hay que destacar el importante papel del Estado como defensor de las cooperativas en relación a los incentivos a los créditos, las políticas públicas y programas específicos para este sector y así sucesivamente.

En la teoría de la cooperativa, el tema de la autogestión es ampliamente discutido entre los autores. Esto implica que la autogestión no es sólo acerca de la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones, sino también en la eficiencia del negocio. La combinación de estos factores conduce a los resultados de cooperación para garantizar una mayor coordinación, tanto en el proceso de participación y la democracia, cuanto en la gestión eficiente de la cooperativa.

Según Petriella⁶¹, la vida democrática de la cooperativa depende de la capacidad de auto reproducción permanente de formas inclusivas. Para él, cuando se habla de la diferencia entre las formas de gestión en las cooperativas, hay dos ejes principales: uno que sería la gestión de la organización cooperativa y le otro que

⁵⁹REIS JUNIOR, N. (2006), *Ibidem* p. 72.

⁶⁰BRASIL. Constituição (1999). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1998: atualizada até a Emenda Constitucional nº 20, de 15-12-1998. 21. São Paulo: Saraiva.

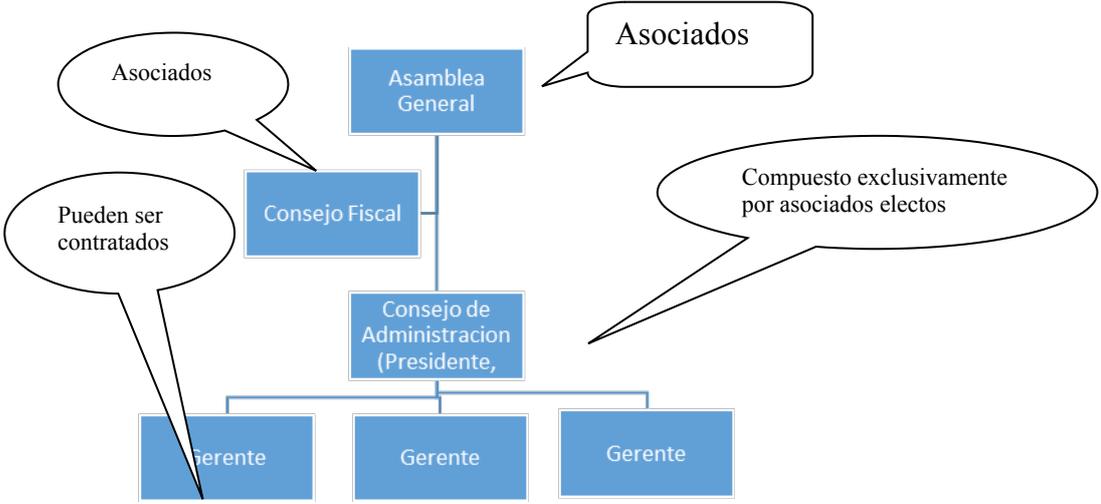
⁶¹PETRIELLA, A. (2008), *Cooperativismo Ayer, hoy y siempre*. Ediciones Idelcoop. Buenos Aires, p. 67.

trata de la estructura y los procesos organizacionales dentro de la organización cooperativa.

En Brasil, la ley que regula el cooperativismo establece una estructura organizacional formal y jerárquica que está compuesta por los siguientes órganos sociales: Asamblea General, como órgano supremo de la sociedad, pudiendo ser Ordinaria o Extraordinaria, donde se discutirá, votará y deliberará cualquier asunto de interés social.

Los órganos de la Administración compuestos por una Dirección o Consejo de Administración, siendo exclusividad de los asociados que serán electos en asamblea general o el órganos de Fiscalización representado por un Consejo Fiscal constituido por miembros asociados y electos en asamblea general.

Ilustración 1 - Estructura básica de las cooperativas de acuerdo con la Ley 5.764/71



Fuente: adaptado de Oliveira⁶²

Es importante resaltar que la legislación brasileña establece directivas generales, siendo interpretada y reglamentada de acuerdo con el estatuto social de cada sociedad cooperativa. En el artículo 38 de la referida ley, la Asamblea General se define como “el órgano supremo de la sociedad, dentro de los límites legales y estatutarios, asumiendo poderes para decidir los negocios relativos al objetivo de la

⁶²OLIVEIRA, D.P R. de. (2009), Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, p.165

sociedad y tomar las resoluciones convenientes al desarrollo y defensa de esta, y sus deliberaciones vinculan a todos, inclusive a los ausentes y discordantes”⁶³.

En cuanto a los órganos de Administración, la ley establece tres puntos importantes:

a) la sociedad será administrada por un Directorio o Consejo de Administración, compuesto exclusivamente por asociados electos en asamblea general;

b) otros órganos necesarios a la administración podrán ser creados mediante alteraciones en el estatuto de la cooperativa; y

c) se permite a los órganos de administración la contratación de gerentes técnicos o comerciales que no pertenecen al cuadro de asociados.

Con relación al Consejo Fiscal, la ley determina que sea el encargado de fiscalizar asidua y minuciosamente a la sociedad, está compuesto por seis miembros asociados, entre titulares y suplentes, los cuales serán electos anualmente por la Asamblea General.

De esta manera, la legislación brasileña que establece las directrices para la organización y funcionamiento del cooperativismo, sigue el modelo de administración que De Masy⁶⁴ clasifica como modelo latino compuesto por un Consejo de Administración, al cual compete la dirección y administración de la cooperativa por ser un órgano directivo y ejecutivo; el Consejo Fiscal que es el encargado de verificar el buen manejo económico y financiero de la cooperativa y velar por el cumplimiento de todas las normas; y una gerencia, bajo la supervisión del Consejo de Administración, que posee una función de conducción de los negocios rutinarios y normales de las cooperativas.

Este modelo de organización y gestión practicado por las cooperativas brasileñas ha recibido muchas críticas por presentar inflexibilidades que comprometen a la eficiencia administrativa y pone en riesgo la supervivencia de las mismas.

De hecho, no es difícil constatar que existe en la reglamentación de las cooperativas una tendencia intervencionista y conservadora del Estado al imponer

⁶³BRASIL. (1974), Leis e Decretos. Lei Cooperativista 5.764, de 16.12.71. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

⁶⁴CARBONEL DE MASY, R. (1980), *ibidem* p. 46.

una estructura rígida para su organización. Una primera implicación en este caso es el establecimiento de niveles jerárquicos para los cargos directivos y los criterios para satisfacer los requisitos del cargo, o sea, los asociados reciben diferentes tareas y/o cargos en la organización de la cooperativa.

Importante estudioso de la teoría administrativa Hall⁶⁵ orienta que las estructuras organizacionales son creadas “para minimizar o hasta inclusive, regular la influencia de las variaciones individuales en las organizaciones”. Esta posición del autor nos lleva a entender que la estructura organizacional impuesta a las cooperativas tiene por fin asegurar que los asociados se adapten a las exigencias de la organización, caracterizando finalmente una forma estructural burocrática, ampliamente practicada en las sociedades de capital, no obstante de difícil aproximación con el ideal cooperativista.

De igual manera, Antonialli⁶⁶ critica la estructura administrativa propuesta por el modelo latino y afirma que se trata de una estructura “estática y burocrática”, ya que el proceso de toma de decisiones ocurre únicamente por este medio y la amplitud del proceso decisorio se define en función al grado en que el decisor ocupe en la jerarquía de la organización.

Otros autores también se manifiestan a respecto de la estructura de las cooperativas y presentan sus críticas. Entre los principales problemas señalados por Bialoskorski Neto (1997) y Schulze (1987), quienes también critican el modelo organizacional de las cooperativas brasileñas, se encuentran: lentitud en las decisiones, ya que depende del consenso entre los cooperados a través de decisiones colegiadas y dentro del sistema burocrático; la baja profesionalización administrativa de los dirigentes; centralización del poder, manifestada por la rotación en el poder entre un grupo específico de asociados; poca participación de los asociados en las asambleas y, por último, falta de planeamiento a largo plazo.

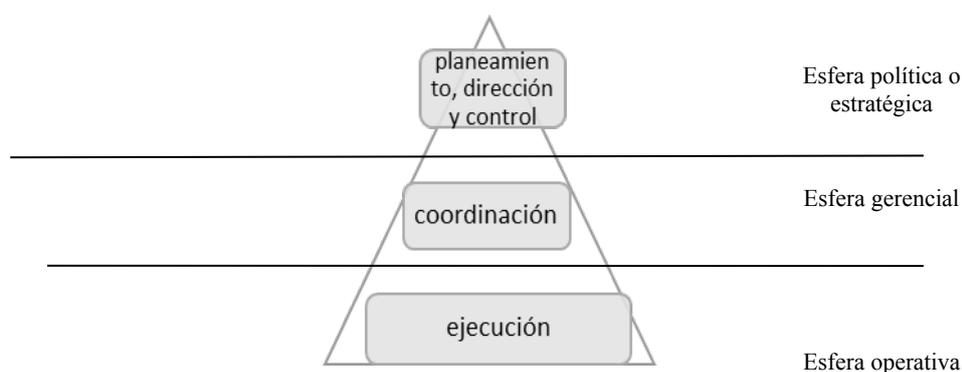
Establecidos los niveles y determinadas las respectivas funciones para la organización de las cooperativas brasileñas, constato que este modelo piramidal y burocrático de organización establece tres niveles claramente diferenciados para el

⁶⁵HALL, R. H. (2004), organizações: estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman. São Paulo, Pearson Prentice Hall, p. 47.

⁶⁶ANTONIALLI, L.M. O (2000), modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponible en www.teses.usp.br/teses/.../tde.../Antonialli_2000_Tese_FEA_USP.pdf. acceso 29 set. 2011.

proceso administrativo de las cooperativas, los cuales están representados en la figura presentada a continuación:

Ilustración 2 - Relaciones del proceso administrativo



Fuente: adaptado de Valadares, 2009⁶⁷

Esta inmovilización en la organización funcional ha sido un gran obstáculo para la constitución de sociedades cooperativas, como así también ha sido un factor primordial para el surgimiento de nuevos sistemas de organización del trabajo colectivo.

Según Daft⁶⁸, la estructura organizacional debe dar cuenta de las siguientes cosas para la organización: “proporcionar la estructura de responsabilidad, establecer las relaciones de subordinación y los agrupamientos, además de proveer mecanismos para conectar y coordinar los elementos que componen el todo organizacional”.

Desde la perspectiva de las organizaciones volcadas exclusivamente hacia el mercado, se espera que la estructura organizacional sea suficiente como para proporcionar las conexiones necesarias para que sus participantes alcancen las metas de la organización. El autor atribuye que son tres los elementos clave en una estructura organizacional: las relaciones formales de subordinación y el

⁶⁷VALADARES, José Horta. (2009), A Moderna Administração em Cooperativas. Rio de Janeiro.– MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getulio Vargas – Cursos “in Company”. São Paulo, 2009. P. 32

⁶⁸DAFT, R. L. (2008), Organizações: teoria e projetos. Tradução Andréa Castellano Mostaço. 2 ed. São Paulo: Cenage Learning, p.118

agrupamiento de individuos, el sistema de comunicaciones y la coordinación e integración entre los departamentos.

De manera general, es posible entender que la estructura organizacional es un instrumento que resulta de la identificación, análisis, orden y agrupación de las actividades y recursos de las organizaciones, siendo por lo tanto, más que un modelo o esqueleto de la composición de las relaciones internas y externas.

De igual manera, para Oliveira⁶⁹, la estructura organizacional es entendida como el delineamiento interactivo de las responsabilidades, autoridades, comunicaciones y decisiones en una organización. Este proceso parece simple, sin embargo, en la práctica se complica dado que la estructura organizacional sufre la influencia de diversos factores internos y externos que, en mayor o menor grado de intensidad, afectan el delineamiento y la calidad de las organizaciones cooperativas.

En el caso de las cooperativas tradicionales, según Oliveira, los directivos están preocupados con la optimización de las estructuras organizacionales y actúan fuertemente sobre estas; no obstante, el autor alerta de los posibles errores administrativos que puedan presentarse, tales como: establecer una estructura organizacional desvinculada del planeamiento estratégico, no tomar en cuenta los factores que ejercen influencia en la estructura organizacional de la cooperativa, y no esforzarse en adoptar la mejor forma de estructuración organizacional, considerando su tamaño, sus negocios, los mercados donde actúa y, principalmente, el modelo de gestión.

En este sentido, la distribución de posiciones y funciones asume un papel importante en el desarrollo de las cooperativas, independientemente de la actividad y del tamaño del emprendimiento. En mi opinión, a pesar de la estructura administrativa, legalmente constituida e independientemente del cargo o función ocupado en la organización, todos los asociados son responsables por el éxito de la cooperativa y deben involucrarse con la gestión.

Estoy de acuerdo con la afirmación de Abrantes⁷⁰ cuando nos dice que “todos son dueños y todos tienen que participar y no solamente delegar poderes a los miembros del directorio”. Esta posición del autor es pertinente y nos remite a la idea principal de que la estructura formal de la cooperativa debe favorecer a la

⁶⁹OLIVEIRA. (2006), *Op. cit.*, p. 164

⁷⁰ABRANTES, J. (2004), *ibidem*, p 110

solidaridad y cooperación entre sus miembros. De esta manera, deben ser adoptadas estrategias que permitan que la cooperativa sea organizada y eficaz, permitiendo la transparencia del emprendimiento para sus socios.

En el contexto de las pequeñas cooperativas rurales se espera que los asociados dediquen esfuerzo permanente para el ejercicio de la autogestión de manera que se distinga de la gestión de las sociedades no cooperativas que ejercen una administración jerarquizada y formada por niveles sucesivos de autoridad.

Para Bastidas-Delgado⁷¹, uno de los principales indicadores para analizar el funcionamiento de una organización es su capacidad de concentración o delegación de poder, lo que nos permite inferir la existencia de diversas modalidades de inclusión o exclusión de las personas en el proceso de toma de decisiones. Para el autor, las organizaciones burocratizadas niegan cualquier tipo de participación al establecer departamentalizaciones para limitar la visión del todo de la organización.

Petriella⁷² También sostiene que el poder en la organización cooperativa se encuentra distribuido en los espacios institucionales y burocráticos, que varían de acuerdo al tamaño o complejidad de los procesos de organización del trabajo dentro de la cooperativa.

Un gran desafío entonces, para las pequeñas cooperativas, es romper con las limitaciones impuestas por la estructura piramidal y burocrática que se encuentra, inclusive, reglamentada por la legislación brasileña y promover una mayor participación de los asociados en todo el proceso decisorio, consolidando la autonomía administrativa a partir de la adopción de un modelo de autogestión.

Esta misma percepción es compartida por Perius⁷³ cuando afirma que “la dinamización del cooperativismo se relaciona íntimamente con la modernización administrativa”. No obstante, reconozco que la modernización citada por el autor es un proceso lento, pues los trabajadores, en mi opinión, deben incorporar la posición de los dueños y calificarse para ejercer actividades en el nivel estratégico de la organización. En este contexto, y en base a los autores antes mencionados, me doy cuenta que la modernización administrativa es la combinación de la capacidad de los asociados para aprender continuamente nuevas habilidades y de desenvolver

⁷¹BASTIDAS-DELGADO, O. (2010), Economía social y cooperativismo: una visión organizacional. colección economía solidaria. Ed. Unisangil. San Gil, Santatander, Colombia. p.43

⁷²PETRIELLA. (2008), *Op. cit.*, p.70

⁷³PERIUS, V.F. (2001), Cooperativismo e lei. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, p. 116.

nuevas actitudes y postura gerencial, siendo estos elementos parte integrante del proceso de cambio en el acuerdo organizacional de las cooperativas.

1.1.8 El impacto de la estructura organizacional en la cooperativa

Observando los aspectos legales que regulan la organización administrativa y funcional de una cooperativa, son evidentes los mecanismos que tienen por fin asegurar su funcionamiento autogestionario, tales como: las elecciones de los consejos y las asambleas generales y ordinarias.

No obstante, Svartman et al⁷⁴ argumentan que la práctica efectiva de la autogestión depende de “la constitución de un espacio de participación igualitaria”. Los autores se apoyan en la opinión de que no existe una jerarquía que legitime la toma de decisiones, pero que todos los asociados, a su vez, deben asumir la responsabilidad de gestionar y organizar el trabajo a ser realizado.

En la teoría cooperativista, los principios cooperativistas son únicos en todo el mundo y como nos recuerda Irion⁷⁵, entre las principales características del modelo de gestión de las cooperativas se destaca el hecho de que “estas sociedades deben ser controladas por sus propios miembros”; sin embargo, el autor enfatiza que solamente este principio es insuficiente para garantizar la democracia interna de la cooperativa.

En teoría, la autogestión se propone invertir las relaciones de mando comúnmente practicadas en las sociedades no cooperativas, donde el propietario o gerente realiza el planeamiento de las actividades y determina la división del trabajo, las metas a ser alcanzadas y las penalidades a ser impuestas. En este sentido, se torna imprescindible generar espacios de trabajo colectivos que puedan responder al complejo formato del campo popular con una nueva forma de organización cooperativa.

Para tal, Antonialli⁷⁶ recuerda que una cooperativa se organiza con base en la solidaridad entre sus miembros, con intereses individuales comunes o

⁷⁴SVARTMAN, B. P. et al. (2008), In: *Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas*. Ana Lúcia Cortegoso e Miguel Gambelli Lucas (org) São Paulo: Casa do psicólogo, p.39

⁷⁵IRION, J.E. (1997), *Cooperativismo e Economia Social*. São Paulo: STS, p. 34.

⁷⁶ANTONIALLI, L.M. (1998), *influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária*. In: *Encontro Anual dos programas de pós-graduação em Administração Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, p 22 (em CD Rom)*

semejantes en su mayoría. El autor llama la atención al hecho de que tales intereses pueden no ser interpretados correctamente por los dirigentes, caso no exista un delineamiento interactivo de las responsabilidades, la autoridad y de la comunicación de las decisiones entre los asociados de la organización cooperativa.

Con efecto, los componentes autoridad, responsabilidad y comunicación, que involucran la relación de los asociados en el interior de la cooperativa con los dirigentes tienen influencia directa en las reacciones de ellos frente a las normas y reglas de la organización.

El logro de las metas de la cooperativa depende entonces de establecer relaciones igualitarias entre dirigentes y asociados, teniendo el cuidado de conservar la calidad de las relaciones humanas. En esta perspectiva, es fundamental que el grado de autonomía de uno, no sea mayor que la de otro, que cada asociado cumpla con su responsabilidad y que la comunicación sea sin ruido.

El concepto de autoridad definido por Barnard citado por Morin y Aubé⁷⁷ es que “el carácter de una comunicación o una orden, en la organización es en virtud de la cual la persona que la recibe ajusta sus conductas y sus contribuciones al proyecto común”.

De modo práctico se entiende por autoridad el poder resultante de la ocupación de un cargo en el ambiente gerencial de las cooperativas. Como ejemplo puede ser citado lo que sucede entre los cargos de representación, tales como: presidente, director, tesorero, etc. y la función de gestor, representada por la figura del gerente. Esta división es realizada siguiendo lo que establece la legislación; no obstante, lo que debería resultar en representantes del grupo de asociados, se convierte en administradores de estos.

Un factor limitante en la organización de las cooperativas no tradicionales, dichas populares, es que normalmente están constituidas por personas de bajos ingresos y, debido a la estructura formal del trabajo a la que siempre fueron sometidas, no reconocen a la democracia como mecanismo eficaz para la organización del grupo y se identifican mucho más como usuarios que como propietarios y participantes de las decisiones administrativas, económicas y políticas. Esta distinción de tareas resulta en una división técnica y tiene relación con las capacidades, conocimientos y condiciones profesionales para lidiar con

⁷⁷ MORIN, E. M., AUBÉ, Caroline.(2009), *Psicologia e gestão*. São Paulo: Editora Atlas, p. 264.

determinadas situaciones o problemas. Es notorio entonces que la dinámica de la relación de autoridad también debe tenerse en cuenta para comprender las razones que conducen los asociados en el día a día de las cooperativas.

Según Morin y Aubé⁷⁸ los modelos de autoridad fueron interiorizados al largo del desarrollo de la persona, y fueron seguidamente transferidos de una relación para otra. Otro factor que genera desigualdades en las cooperativas es el acceso a la información y al uso del lenguaje entre los cooperados, correspondiendo a un importante aspecto que es la comunicación dentro y fuera de la cooperativa.

Etchevarne⁷⁹, al considerar los elementos fundamentales de la comunicación organizacional, afirma que “la comunicación es un proceso vital de transferencia de información del emisor al receptor, tratando de influir en éste a los fines de compartir objetivos comunes”.

Ha de acrecentarse que la comunicación es un proceso complejo y dinámico que no se limita a las formas oral y escrita, sino que también sucede mediante las acciones y reacciones de los individuos. Sin embargo, el compromiso y la fidelización del asociado a la cooperativa son influidos por el sistema de comunicación que debe estar vinculado al proyecto de educación cooperativista.

En lo que se refiere a la práctica de la democracia dentro de las cooperativas, comparto la afirmación de Irion⁸⁰ que las cooperativas deben ser controladas por los asociados y lo concluyo también que en la medida en que la responsabilidad, la autoridad y la comunicación no dejen margen de dudas y estén adecuadamente equilibradas, más fácil será en las cooperativas las relaciones entre los asociados, así como el logro de los resultados que sean del interés de todos o, por lo menos, de la mayoría de los asociados.

El punto de partida, por lo tanto, para la democratización del proceso decisorio en las cooperativas de pequeño porte, se encuentra en la horizontalización o disminución de jerarquías en su organización, de modo tal que la totalidad de sus asociados participe y decida tanto en la esfera operativa como en el nivel estratégico, en igualdad de condiciones. Dicho de otra manera, en las pequeñas cooperativas rurales todos los asociados deben participar de las cuestiones políticas, estratégicas y productivas.

⁷⁸MORIN, E. M., AUBÉ, Caroline. (2009), *Ibidem*, p. 266.

⁷⁹ETCHEVARNE, C.(1991), *Calidad gerencial*. Buenos Aires. Ediciones Macchi, p. 138

⁸⁰ IRION, J.E. (1997), *ibídem*, p. 66

Daft⁸¹ alerta que cuando la estructura organizacional no se encuentra alineada con las necesidades de la organización, surgen síntomas que comprometen la eficiencia de la misma, entre estos se citan la falta de calidad en el proceso decisorio, las dificultades para lidiar con las innovaciones, la falta de claridad en las metas para todos los integrantes y, debido a eso, no son alcanzadas y, finalmente, existe facilidad para el surgimiento de conflictos teniendo en cuenta las interpretaciones divergentes entre los asociados.

En la práctica de las pequeñas cooperativas, por lo tanto, es mi opinión que el sentido de la colectivización de la propiedad debe ser trasladado no solamente a la producción, sino también a las cuestiones relativas al proceso decisorio y de gestión, liberando de esta manera, la jerarquía y el poder de mando ampliamente defendido en los postulados de la administración para los demás tipos de empresas.

Desde mi punto de vista, en el contexto de la gestión, los asociados de las pequeñas cooperativas rurales, poseen una resistencia al trabajo administrativo y gerencial, ya que estos sujetos no ejecutan en su día-a-día, actividades relacionadas, por ejemplo, con el marketing, la gestión de las personas, costos y contratos de prestación de servicios, entre otros. Como regla general, los asociados saben desarrollar actividades relacionadas con la producción, pero no poseen experiencia en gestión y control del proceso organizacional como un todo.

Además de la naturaleza económica y social, ha de considerarse el papel de los asociados como dueños y usuarios de la cooperativa, lo que significa que aparte de usufructuar los resultados de esta doble naturaleza del emprendimiento, el asociado es también responsable por la gestión de la organización.

De igual manera, Scheneider⁸² sugiere como nuevas formas de participación en las cooperativas, la organización de pequeños grupos locales, sectoriales o por tipo de producción. El autor cree que pequeños grupos presentan ventajas para una participación más efectiva en la cooperativa, tal como se cita a continuación:

“Permite actividades dirigidas más informalmente; existe la posibilidad de dimensionar las actividades y los planes de la cooperativa en el

⁸¹DAFT, R. L. (2008), Organizações: teoria e projetos. Tradução Andréa Castellano Mostaço. 2 ed. São Paulo: Cenage Learning.

⁸²SCHENEIDER, J.O. (1999), democracia, participação e autonomia cooperativa. 2 ed. São Leopoldo: UNISINOS, 496p.

ámbito local y la presentación al directorio de propuestas más realistas y efectivamente adecuadas a las peculiaridades y a las carencias de cada localidad. Surgen oportunidades de cooperación desconocidas en la cúpula de la organización cooperativa, mejorando e innovando la capacidad productiva”.

Este formato de organización se aproxima a lo que en la literatura administrativa se conoce como modelo orgánico de estructura y, según Robbins⁸³, es la forma opuesta al modelo mecanicista por ser adaptable, suelto, flexible y achatado, y utiliza equipos para entrelazar departamentos funcionales y los niveles jerárquicos, utiliza la comunicación lateral, ascendente y descendente, además de involucrar activamente a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.

A pesar de las ventajas de la flexibilidad que presenta la estructura orgánica, según Robins⁸⁴ “los empleados son altamente capacitados y estimulados a tomar decisiones”. En mi parecer esta forma como se presenta no es apropiada para las cooperativas de pequeños productores rurales, teniendo en cuenta el bajo nivel de especialización de los trabajadores y el entorno dinámico y en constante cambio en que estas cooperativas actúan.

Como se ha enfatizado anteriormente, en la mayoría de las pequeñas cooperativas rurales, existe una carencia de formación técnica gerencial entre los trabajadores asociados, siendo esta situación incompatible con las principales características exigidas a las personas que actúan en la organización, tales como: el alto grado de calificación y entrenamiento, y el cumplimiento en la realización de las actividades en equipo.

En contrapartida, fue identificado en la literatura, el concepto de organización sin fronteras cuyo acuerdo, según Robbins y Decenzo⁸⁵, “no se encuentra definido o limitado por fronteras impuestas por las estructuras tradicionales”. Estas organizaciones presentan estructuras que cruzan todos los aspectos de la organización y no se atienen a las especialidades funcionales; al contrario, se recomienda que en este formato los miembros intercambien información, colaboren en las actividades de trabajo de toda la organización y compartan conocimientos en las diversas especialidades. En este entorno organizacional los individuos son libres

⁸³ ROBBINS, S.P. (2000), *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, p. 178.

⁸⁴ ROBBINS, S.P. (2000), *ibidem*, p. 179

⁸⁵ROBBINS, S. P., Decenzo, D.A. (2004), *fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, p.112.

para trabajar juntos y colaborar en la ejecución de las tareas, además de aprender unos de otros.

Esto implica afirmar que la manera de hacer que las cooperativas rurales sean más atractivas, participativas, competitivas y con mejores resultados es promover una nueva forma de organización que proporcione oportunidades para que los asociados alcance, con el aprendizaje organizacional, el desarrollo de nuevas habilidades y la realización personal, lo que resultará en una mayor potencia de estas cooperativas.

Por lo tanto, parece oportuno que las cooperativas constituidas por pequeños productores rurales carezcan de un modelo de gestión que las desvinculen del estándar de organización jerárquica y vertical comúnmente practicada por las empresas de capital y que sea posible desarrollar la cultura de aprendizaje, permitiendo la generación de nuevas posibilidades de cambio cualitativas de las estructuras y procesos dentro de las organizaciones. O sea, es necesario encontrar nuevas soluciones a nivel organización y gestión, y no simplemente copiar modelos convencionales y distantes de la cultura, realidad y principios doctrinarios de las cooperativas.

No obstante, según Antonialli⁸⁶ un factor limitante en la organización de las pequeñas cooperativas es que el trabajador rural posee poca preparación para la cooperación autogestionaria, ya que, “históricamente, la organización y gestión del trabajo siempre estuvieron vinculadas a la lógica de las sociedades de capital”. En la mayoría de los casos, aclara el autor, estos sujetos tienen dificultades para reconocer a la democracia como mecanismo eficaz para la organización del grupo y se identifican más como usuarios que como propietarios y participantes de las decisiones administrativas, económicas y políticas de la cooperativa en la que participan.

Considerando la importancia de establecer y practicar la autogestión en las cooperativas en el medio rural, se hace necesario crear mecanismos de participación e instancias de discusión y deliberación que posibiliten la formación de espacios que democratizen las decisiones y dinamicen las relaciones de poder, permitiendo la participación de un número mayor de cooperados en las decisiones de la cooperativa. Por lo tanto, creo que la forma en que las cooperativas y sus

⁸⁶ ANTONIALLI, L.M. (1998), *ibidem*.

asociados deberían desarrollar nuevas competencias será mediante un diseño organizacional menos burocrático y al mismo tiempo, mediante la aplicación práctica del concepto de aprendizaje organizacional.

Entiendo que la estructura organizacional de las pequeñas cooperativas rurales debe basarse en la autogestión, caracterizada por las decisiones grupales, donde la fuerza de trabajo se encuentra asociada al proceso gerencial, construyendo y tomando decisiones conjuntas, acertando y cometiendo errores colectivamente.

Sustento mi opinión que un gran desafío entonces, en las pequeñas cooperativas rurales, es romper con las limitaciones impuestas por la estructura piramidal y burocrática predominante y promover una mayor participación de los asociados en todo el proceso decisorio, consolidando la autonomía administrativa defendida por Abrantes⁸⁷, de la correcta adopción del modelo autogestionario. Sin embargo, los principales enfoques encontrados en la literatura especializada sobre la forma organizacional se refieren a los métodos perfeccionados en contextos organizacionales empresariales muy diferentes al de las cooperativas de producción autogestionaria, en términos de principios organizativos, objetivos y forma de funcionamiento.

Sin embargo, las cooperativas tienen como desafío adoptar estrategias que sean capaces de crear un ambiente colaborativo en el día a día de las mismas, con una comunicación abierta y favorable para compartir, experimentar y estimular la participación activa de sus integrantes en la realización de todas las actividades y en la resolución de las cuestiones económicas, políticas y sociales.

Justifico mi punto de vista al constatar que las pequeñas cooperativas organizadas bajo los modelos tradicionales, basado en la combinación de estructuras convencionales, terminan reforzando la división del trabajo y la distinción entre los que deciden y los que ejecutan, generando insatisfacción y distanciamiento entre los asociados y la cooperativa. Me parece claro que el modelo mecanicista y jerarquizado que aún persiste en la mayoría de las pequeñas cooperativas brasileñas está agotado y no se aplica en la actualidad.

Para que exista una gestión eficiente es necesario, por lo tanto, una mayor capacidad de adaptación de estas cooperativas frente a las tendencias y exigencias del entorno donde se encuentran insertas, siendo, por lo tanto, la educación

⁸⁷ ABRANTES, J. (2004), *ibidem*.

cooperativista el principal instrumento para hacer que los individuos sean más participativos y comprometidos con la gestión.

Dados todos los aspectos relevados en este capítulo y reconociendo que, para implementar la gestión y cumplir con los objetivos socioeconómicos, las cooperativas en el medio rural carecen de estrategias eficientes de gestión que estimulen el compromiso y la participación de los asociados, donde sea posible establecer una nueva instancia de relación e integración entre los cooperados, además de aquellas comúnmente encontradas en las cooperativas tradicionales, como ser las asambleas generales, el consejo de administración, el consejo fiscal, entre otros, ya que los cooperados deben entender la realidad de la administración para que haya una participación más activa.

De esta manera, es necesario repensar la estructura organizacional y su funcionamiento en las pequeñas cooperativas, considerando dos importantes e inseparables aspectos: la gestión empresarial y la gestión social. Solamente así será posible crear estrategias de fortalecimiento para la cooperativa, resguardar los valores y principios cooperativistas y, al mismo tiempo, establecer espacios más eficientes para que fluya la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

1.2 - LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS

Las teorías de la Administración son el resultado de la búsqueda de diversos estudiosos que en el transcurso de la historia buscaron entender a los individuos y la dinámica de las organizaciones. Con diferentes contribuciones y enfoques, estas teorías continúan evolucionando en el sentido de permitir una mayor comprensión y conocimiento de las organizaciones.

1.2.1 Evolución de la ciencia de la Administración

La revisión teórica en Chiavenato⁸⁸ señala que al principio las teorías se basaban en una visión mecanicista que, de a poco, se transformó en una visión

⁸⁸CHIAVENATO, I. (2004), Teoria geral da administração. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, p.10.

sistémica. Según este autor, los enfoques administrativos se clasifican en tres fases principales:

- Clásica: se encuentran insertas la Escuela de la Administración Científica de Taylor, cuya preocupación se restringía a las tareas y a los factores relacionados al cargo y a la función del operario, y la Teoría Clásica que se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa como la atención volcada hacia la estructura que la organización debería tener, estableciendo la departamentalización y la división de las tareas;
- Neoclásica que es caracterizada por la Teoría Estructuralista, Teoría Comportamental, Teoría de Sistemas y la Teoría de la Contingencia;
- Nuevos enfoques o la Era de la Información que surgió del impacto promovido por el desarrollo tecnológico y por la tecnología de la información. En esta fase el énfasis recae sobre el capital intelectual y el recurso más importante de las organizaciones pasa a ser el conocimiento. Se destaca la calidad total, la reingeniería, el benchmarking y los equipos de alto rendimiento.

Robbins⁸⁹ sintetiza afirmando que las raíces de la administración moderna residen en un grupo de "teóricos y prácticos que buscaron crear principios racionales que hicieran más eficientes a las organizaciones". Este autor clasifica los enfoques de la administración en: enfoque clásico, humanístico, cuantitativo, sistema abierto y cultural. Resalta que las teorías administrativas son el resultado de importantes acontecimientos de cada época, como se sintetiza a continuación:

- El enfoque clásico surgió a fines del siglo XIX, en una época marcada por una gran ineficiencia de las actividades organizacionales, sin planeamiento, las responsabilidades del trabajo eran vagas y ambiguas y el rasgo común de las ideas propuestas por los teóricos de esa época era el aumento de la eficiencia mediante las prácticas estandarizadas.
- El enfoque humanístico surgió como consecuencia del rechazo de la visión mecanicista de los operarios defendida por los clásicos y también tuvo la influencia de la Gran Depresión que arrasó el planeta en los años 30, hecho que exigió del gobierno y de las empresas un tratamiento más humanizado para los trabajadores.

⁸⁹ ROBBINS, S.P. (2000), Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, p. 488.

- En relación al enfoque cuantitativo, el factor que contribuyó fuertemente para la adopción de modelos matemáticos en las decisiones organizacionales fue el éxito de las técnicas de investigación utilizadas por el ejército durante la Segunda Guerra Mundial en la solución de problemas militares.
- El enfoque de Sistemas Abiertos surgió bajo la influencia de la Guerra de Vietnam y del activismo de las décadas del 60 y 70. En este periodo, las organizaciones eran vistas como sistemas cerrados e insensibles a las responsabilidades sociales. Los teóricos de la época criticaban a las empresas en cuanto a su falta de atención hacia la seguridad del trabajo y a la calidad de los productos. Este enfoque redirigió la atención de los gerentes hacia aspectos externos a la organización.

Finalmente, Robbins⁹⁰ afirma que el enfoque cultural surgió "como resultado de la competencia global y al éxito alcanzado por Japón en el comercio mundial". La cultura de las empresas japonesas en relación a la visión a largo plazo, el trabajo en equipo, el establecimiento de la misión organizacional, entre otras, ejercieron una gran influencia en la creación de culturas organizacionales como estrategias de éxito que fue imitado por grandes corporaciones.

De igual manera, Ríos Neto⁹¹ analiza que los grandes avances ocurridos en el siglo XX marcaron la ciencia de la administración. Este proceso evolutivo es identificado en los estudios de Taylor y Fayol donde fueron aplicadas las concepciones mecanicistas del método científico a la teoría de la administración hasta los modelos de administración por objetivos de Peter Drucker y principios de la gestión estratégica de Igor Ansoff. Se agrega también que esta evolución científica ha llevado a las organizaciones a prestar más atención a los aspectos capital intelectual y al aprendizaje organizacional.

Chiavenato⁹² explica que los nuevos enfoques constituyen soluciones emergentes cuya finalidad es reducir las diferencias entre las prácticas administrativas y las exigencias de un entorno turbulento e inestable. En su análisis, el autor continúa argumentando que la teoría administrativa es influida por el

⁹⁰ROBBINS, S.P. (2000), *ibidem* p. 500.

⁹¹RIOS NETO, A. S. (2008), *Complexidade e Transformação Organizacional*. Revista de Doutrina - 4ª Região, v. 23, p. 7.

⁹² CHIAVENATO, I. (2004), *Ibidem*.

progreso científico y, en este contexto, agrega la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad.

En la literatura estudiada, constato que a medida que los enfoques anteriores comenzaron a mostrarse insuficientes para enfrentar la realidad de las empresas frente a los continuos y acelerados cambios en el entorno del ambiente competitivo, se realizó la búsqueda de modelos para una mejor comprensión de la dinámica de las organizaciones y los nuevos caminos o nuevas alternativas para la gestión de estas.

Como resultado práctico de la evolución de las teorías de la Administración, surgieron a lo largo del tiempo diversos modelos para dirigir las organizaciones como, por ejemplo, la administración participativa, la autogestión, así como técnicas administrativas, dentro de las cuales se destacan: la calidad total, la reingeniería, el benchmarking y los equipos de alto rendimiento. Cada una de estas técnicas, exigió cambios y adecuaciones en la dinámica organizacional produciendo contribuciones concretas, como así también dejó espacio para las críticas:

- A calidad total se instrumentó a través de los círculos de control de calidad, grupos participativos, círculos de excelencia. Para Oliveira⁹³ la calidad total debe ser vista en las cooperativas como una premisa y no como un objetivo a ser alcanzado.
- La reingeniería implicó cuestionar el funcionamiento general de la organización y trajo la idea de perseguir resultados que vuelvan más eficientes y ágiles a las organizaciones.
- La expresión inglesa *benchmarking* según Morais⁹⁴, significa “técnica de gestión mediante la cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus procesos de gestión comparándolos con los mejores desempeños encontrados en otras organizaciones”. Comprendo que *benchmarking* significa aprender cómo otros lo hacen mejor.
- En los equipos de alto rendimiento, según Chiavenato⁹⁵ existe un cambio en el enfoque del concepto tradicional de cargos para el trabajo

⁹³ OLIVEIRA, D.P.R. (2009), *ibidem*, p 13.

⁹⁴ MORAIS DOS SANTOS, R. (2009), Benchmarking. In: FRANCO, D. H; RODRIGUES, E.A; CAZELA, M.M. *Tecnologias e Ferramentas de gestão (ORG.)* Campinas, SP: Editor Alínea, p. 109.

⁹⁵ CHIAVENATO I. (2004), *Ibidem*.

en equipo y los individuos son estimulados a buscar respuestas rápidas a los cambios en el entorno organizacional.

Debe resaltarse que las teorías de la ciencia de la Administración tuvieron inicio y fueron desarrolladas en Inglaterra, Estados Unidos y Japón, o sea, en contextos diferentes de la cultura y realidad brasileña.

En este sentido, Serva⁹⁶ critica el soporte técnico frecuentemente utilizado en los cursos de formación profesional en administración en Brasil y afirma que este enfoque teórico se dirige hacia "un sistema de producción dominante y oligopolizado, tecnicista, de carácter normativo y basado en recetas antiguas para problemas actuales y volcado hacia la reproducción ideológica de las experiencias consolidadas en el contexto norteamericano". Este autor sugiere que el fenómeno organizacional brasileño sea reconstituido históricamente y analizado bajo la luz de las especificidades culturales brasileñas.

Este hecho se vuelve aún más preocupante cuando el propósito de esta investigación es buscar en la ciencia de la administración soluciones para la gestión de pequeños emprendimientos rurales que se encuentran organizados en cooperativas, en un contexto fuertemente marcado por la cultura campesina.

Desde la perspectiva de contraponer la visión de las teorías organizacionales elaboradas exclusivamente para la resolución de problemas puntuales, Peter Senge⁹⁷ propone el Aprendizaje Organizacional. El nuevo concepto de organización que aprende es una innovación en el campo del comportamiento humano y muestra la necesidad de las personas de reeducarse permanentemente para que puedan percibir mejor a sí mismas y al mundo que las rodea.

Este teórico contemporáneo afirma que lo que distinguirá fundamentalmente a las organizaciones que aprenden de las "organizaciones controladoras" y autoritarias tradicionales será el dominio de determinadas disciplinas básicas. Las "disciplinas de la organización que aprende" son vitales para las empresas actuales, y son las siguientes: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y maestría personal. El autor señala que para que exista aprendizaje es necesario un cambio de mentalidad y disposición de las personas

⁹⁶SERVA, M. (1992), A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica. Revista de Administração Pública, nº 26, p.128-144, out/dez 1992.

⁹⁷ SENGE, P. M. (2006), a quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, p. 114.

para comprender e internalizar nuevas ideas. Dicho de otro modo, las organizaciones necesitan desarrollar las cinco disciplinas detalladas a continuación:

“Modelos mentales – significa expandir las capacidades internas y promover un entorno organizacional participativo;
Dominio personal – se refiere al esclarecimiento de la visión personal, o sea, estimular a cada miembro de la organización a reflexionar sobre su propia visión del mundo;
Construir una visión compartida y que estimule el compromiso de las personas; esto es, hacer que el individuo comparta sus percepciones;
Promover el aprendizaje en equipo de tal manera que la capacidad del colectivo sea mayor que la suma de los talentos individuales y estimular la creación innovadora;
Practicar el pensamiento sistémico. En este caso, el razonamiento sistémico es el fundamento de la organización que aprende”.

La literatura referente al tema del aprendizaje organizacional es muy amplia y existen entre los teóricos perspectivas distintas en relación a qué es y cómo ocurre el aprendizaje. Los estudios de Bitencourt⁹⁸ apuntan a que los economistas ven al aprendizaje como una simple mejora cuantificable, siendo reconocida solamente cuando es posible medir los resultados positivos en sus actividades en la organización. A su vez, los psicólogos tratan al aprendizaje organizacional examinando el proceso, o sea, la manera en cómo las organizaciones construyen y organizan sus conocimientos para alcanzar la eficiencia operativa.

Para la ciencia de la administración y sus profesionales, el aprendizaje es reconocido como la base para una ventaja competitiva sustentable, ya que la práctica continua de la gestión del conocimiento por parte de todos los miembros de la organización debe ser transmitida para la realización de las tareas y para el éxito de la toma de decisiones.

Robbins y Decenzo⁹⁹ enfatizan que el concepto de organización que aprende no se refiere a un proyecto organizacional en sí, sino una filosofía organizacional, la cual tendrá implicaciones importantes en el proyecto. De esta manera, los autores definen que la organización que aprende es “una organización que desarrolló la capacidad de adaptarse continuamente y cambiar porque todos los miembros poseen una participación activa en la identificación y resolución de cuestiones relacionadas al trabajo”.

⁹⁸ BITENCOURT, C.C. (2004), a gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE, vol. 44, nº 1, jan-mar/2004, p. 62.

⁹⁹ ROBBINS, S. P, DECENZO, D.A. (2004), fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, p. 113.

De manera complementaria, Have *et al*¹⁰⁰ afirman que lo que garantiza la ventaja competitiva de una organización que aprende es la combinación de cuatro habilidades principales para el aprendizaje, o sea, habilidades para absorber, difundir, generar y utilizar el conocimiento. Para estos autores, el punto inicial para mejorar el aprendizaje organizacional es crear una comprensión y una conciencia del aprendizaje organizacional.

Al repasar la evolución de la ciencia de la Administración, reaparece la inquietud que motivó el desarrollo de este estudio que es proponer un modelo de gestión que sea perfectamente aplicable a las cooperativas rurales de pequeño porte, constituida por familias agricultoras.

En las cooperativas rurales normalmente se practica una gestión informal y la sofisticación de los modelos de gestión aplicados por parte de las empresas de capital constituyen un desafío, principalmente debido al dilema entre adoptar ideas de gerenciamiento para que las cooperativas logren condiciones de consolidarse en un escenario competitivo y, al mismo tiempo, mantenerse fieles a los principios e ideales cooperativistas. Estos factores resaltan en el estudio la necesidad de reflexionar acerca de la gestión de las cooperativas y las tendencias del cooperativismo brasileño, lo que será abordado en los siguientes ítems.

1.2.2 Tendencias del cooperativismo contemporáneo

Las cooperativas, como sociedades de personas constituidas jurídicamente para prestar servicios a los cooperados, se diferencian de las demás organizaciones principalmente por las siguientes características destacadas por PINHO¹⁰¹:

- Empresa fin de lucro;
- Los cooperados poseen una doble calidad, son usuarios y propietarios de la cooperativa;
- Igualdad de derechos y de obligaciones de los cooperados, cada uno tiene derecho a un voto solamente, independientemente de su participación en el capital social;

¹⁰⁰HAVE, S.T. et al. (2003), Trad. Brasil Ramos Fernandes. Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, p. 80.

¹⁰¹ PINHO BENEVIDES, D. (1997), Economía e Cooperativismo. São Paulo: Saraiva.

- Indivisibilidad de los fondos de reserva, cuando los hubiere;
- Tratamiento del capital como factor de producción al servicio del cooperado.

Según Bialoskorski¹⁰², para ajustarse al proceso de constantes cambios e innovaciones, las cooperativas deben modernizar tanto su estructura productiva como el modelo de gestión practicado.

Las cooperativas se enfrentan, de este modo, con la necesidad de conciliar la actividad económica con un modelo más participativo y controlador por parte de sus cooperados. Esta contradicción es propia de la acción cooperativa inserta en una economía de mercado y se refleja en el conflicto entre la dirección y la gestión empresarial del negocio cooperativo (VALADARES¹⁰³).

Es indiscutible que la supervivencia de las cooperativas en un escenario competitivo y capitalista depende de la flexibilidad en las prácticas de la gestión y en los cambios estratégicos que tengan por finalidad adaptarlas a su medio.

1.2.2.1 El énfasis en la participación

La participación de los trabajadores en las decisiones gerenciales según McGregor¹⁰⁴ es coherente con la Teoría "Y" y constituye el medio para asegurar la integración y el autocontrol de los individuos en la organización. Para el autor, esta teoría asume que el individuo quiere y necesita trabajar, que puede ser creativo y está dispuesto a asumir responsabilidades.

En el contexto de las cooperativas, a su vez, Valadares¹⁰⁵ aclara que la participación se coloca como un proceso que debe involucrar a todos los miembros dotándolos de información y permitiendo las interacciones en el planeamiento de las acciones y en la toma de decisiones hasta alcanzar la autogestión. Se afirma también que la participación no puede ser medida solamente mediante criterios

¹⁰² BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), *economia e gestão de organizações cooperativas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, p 174.

¹⁰³ VALADARES, J.H. (1995), *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. Lavras: UFLA, 86 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural).

¹⁰⁴ MCGREGOR, D. (1999), Tradução Margarida M. C. Oliva. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 199 p.141

¹⁰⁵ VALADARES, J.H. (2005), *Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade?* Revista Universo, São Paulo, SP, ano 3, n. 16, p.66.

cuantitativos, tales como la presencia en asambleas, etc., sino que debe darse en la esfera estratégica de las acciones y en la formulación de propuestas.

Waack y Filho¹⁰⁶ afirman que la democracia se ve comprometida y que la participación de los asociados se encuentra condicionada a las dinámicas y voluntades de la dirección cuando esta busca una larga permanencia en sus cargos practicando una dirección rígida, o sea, ejerciendo la toma de decisiones centralizada en el poder.

Al estudiar las cooperativas de lácteos en el interior paulista, Antonialli¹⁰⁷ observó que, en las cooperativas estructuradas según el modelo democrático, son propicias las condiciones para que ciertos grupos de apropien del poder y lo utilicen en beneficio propio. Estos grupos formados por los productores de mayor porte son los que realmente marcan presencia en la vida política de la cooperativa, revirtiendo esta participación en ventajas económicas. Este es el riesgo al cual están sujetas las cooperativas y deben estar atentas, de modo que sea posible equilibrar los intereses económicos de la misma y la gestión social.

Según Bialoskorski Neto¹⁰⁸, las limitaciones establecidas por la estructura doctrinaria de las cooperativas dificultan el logro de sus metas y afirma que el éxito social solamente será alcanzado cuando el emprendimiento cooperativo sea económicamente eficiente y permita el crecimiento igualitario de todos sus asociados. El autor defiende la idea que las cooperativas deben poner en práctica un gerenciamiento profesional para presentar buenos índices de eficiencia. Uno de los puntos más criticados es la morosidad de las cooperativas en la toma de decisiones como resultado del principio de la gestión democrática. En este caso, la decisión se vuelve dependiente de la participación del asociado en las asambleas ordinarias y extraordinarias, siendo esta práctica poco frecuente en las pequeñas cooperativas rurales.

Los aspectos aquí citados han provocado la necesidad en las cooperativas de introducir nuevas prácticas de gestión que se encuentren sincronizadas con las exigencias del mundo contemporáneo.

¹⁰⁶ WAACK, R. S; FILHO, C. P. M. (1999), Administração estratégia em cooperativas agroindustriais. In II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. USP-FEA de Ribeirão Preto.

¹⁰⁷ ANTONIALLI, L. M. (1998), influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, p. 136.

¹⁰⁸ BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), economia e gestão de organizações cooperativas. 2 ed. São Paulo: Atlas, p 174.

1.2.3. El cooperativismo y la competitividad

El proceso de globalización de la economía, los cambios en el escenario económico y el inevitable aumento de la competitividad de los negocios exigen a las cooperativas la adaptación de sus principios doctrinarios a estos nuevos tiempos.

Antoniali¹⁰⁹ sugiere que las cooperativas revelan sus productos y servicios, estrategias y estructuras administrativas, pues estas son acciones que contribuirán para aumentar la eficacia y la competitividad de las mismas.

Según Diniz Pereira et al¹¹⁰, además de la revisión de los procesos y estrategias para una postura más competitiva de las organizaciones cooperativas, es necesaria la adecuación de las estructuras organizacionales a los objetivos de las mismas y a las condiciones de su entorno. En otras palabras, las organizaciones con estructura rígida y burocrática no son compatibles con la realidad del escenario actual, principalmente en el caso de las cooperativas de pequeños productores rurales, ya que este tipo de gestión ya no es suficiente y exitoso. En este caso, el autor orienta para el uso de instrumentos participativos descentralizados, que son diferentes, por ejemplo, de la asamblea general, el consejo administrativo y el consejo fiscal que son el resultado de la determinación jurídica y no acto espontáneo de participación de los asociados.

En mi opinión, la estructura organizacional de las pequeñas cooperativas debe favorecer la integración y solidaridad entre los asociados. Tal condición se hace posible si la cooperativa pone en práctica estrategias de descentralización del poder y la división de las responsabilidades entre los dirigentes y grupos de asociados. Funcionalmente, esto se daría en la formación de los núcleos, comisiones locales o consejos de representantes, cuya finalidad es establecer un enlace entre los asociados y dirigentes de las cooperativas. Obviamente que en este formato se exigirá de los asociados un mayor nivel de educación cooperativa

¹⁰⁹ ANTONIALI, L. M. (1998), influencia da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, p. 136

¹¹⁰ DINIZ PEREIRA, B.A; VENTURINI, J.C; CERETTA, P.S; DUTRA, V. R. (2009), análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no estado do rio grande do sul. *Revista universo contábil*, v.5, n 2, abr/jun, 2009, p 39-57, p. 41. Disponible en www.furb.br/universocontabil acceso 06/03/2012.

y acciones cotidianas pautadas en los principios cooperativistas.

Bialoskorski Neto¹¹¹ destaca algunos factores que fueron citados como puntos de estrangulamiento del sistema cooperativista en un estudio realizado en las diversas regiones del país por parte de la Organización de Cooperativas Brasileñas: la falta de profesionalización de la gestión, organización rudimentaria, falta de integración entre cooperativas y el bajo nivel de educación cooperativista del asociado.

Acompañado este razonamiento, también estoy de acuerdo con que las cooperativas serían más atractivas desde el punto de vista económico y social si sus dirigentes practicasen una gestión eficiente, si sus asociados poseen una amplia comprensión de la educación cooperativista, sin olvidarse de las relaciones de fidelidad al grupo, respetando los principios y valores del cooperativismo.

Desde el punto de vista de Oliveira¹¹², que posee una amplia experiencia en servicios de consultoría junto a cooperativas tradicionales en diversas regiones de Brasil, los principales problemas identificados en la gestión de las mismas son:

La falta u olvido de la educación cooperativista; la falta de cooperación entre las cooperativas; la aplicación de modelos de gestión centralizados, inadecuados y desactualizados; el hecho de que la cooperativa no sepa actuar con la competencia y la confusión entre ser dueño y usuario de la misma.

Frente al actual escenario de competitividad, el autor resalta que las tendencias de la ciencia de la administración que favorecen a la gestión de las cooperativas se relacionan con la preocupación con el individuo, con los procesos y con la dinámica de la organización, no solo la estructura; la interacción entre los diversos sistemas administrativos de la cooperativa; revisión de los papeles de la dirección; necesidad de compromiso del asociado para con los resultados establecidos y el desarrollo de metodologías y técnicas administrativas específicas.

La dinámica de la democracia interna y la organización del trabajo en cooperativas denominadas populares también constituyen una preocupación para Eid, F. & Chiarello¹¹³, los cuales identificaron que el trabajador cooperado, al asumir una función directiva en la cooperativa, se depara con un gran dilema:

¹¹¹BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), *ibidem* p176.

¹¹² OLIVEIRA, D.P.R. (2006), *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 3ed. SP: Atlas, p 27-32.

¹¹³ EID, F. & CHIARELLO, C. (2009), *organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses*. *Revista de Economia*, v. 35, n.2 (ano 33), p. 61-81 mai/ago. 2009. UFPR, p. 64

Mantener a la cooperativa en su condición de proveedora de la subsistencia de sus asociados versus asumir la misión de hacer que el emprendimiento crezca, para lo cual deberá valerse de herramientas gerenciales ampliamente utilizadas por las sociedades de capital volcadas exclusivamente al mercado competitivo.

Esta misma situación se repite en varios otros estudios sobre la gestión en cooperativas de familias agricultoras y se posiciona como un gran obstáculo para los asociados que asumen cargos directivos en las mismas. Por un lado, las cooperativas tienen la necesidad de ser económicamente eficientes y preservar su finalidad social y, al mismo tiempo, sustentar con sus acciones la originalidad propuesta por el movimiento cooperativista. Por otro lado, deben competir en el mercado, sometiéndose a las exigencias impuestas por el sistema económico predominante en lo que se refiere a eficiencia de la organización y a la gestión de sus procesos.

Según Coraggio¹¹⁴, el desafío está en "armonizar la producción, alcanzar los resultados económicos y mantener la solidaridad en el interior de la cooperativa". En contrapartida, las sociedades cooperativas tradicionales, a lo largo de la historia, han adoptado los más variados modelos de gestión en sus administraciones, no obstante, no progresaron en el sentido de formalizar un modelo propio para el movimiento cooperativista.

Resguardadas las preocupaciones doctrinarias, Pinho¹¹⁵ afirma que a pesar del tenor ideológico del cooperativismo y de la filosofía respaldada en la democracia, solidaridad y ayuda mutua, la cooperativa no puede quedar ajena al contexto mercadológico propio del sistema capitalista.

Por lo tanto, es necesaria la adopción de un sistema de gestión y un formato organizacional que permita que se mantenga competitiva sin herir su filosofía y sus principios originarios. En Oliveira¹¹⁶ se sintetizan las principales tendencias del cooperativismo, que son:

El incremento del nivel de cooperación entre las personas, grupos, actividades y regiones; la ampliación y el fortalecimiento del nivel de competencia entre las empresas y las cooperativas; la reducción de las estructuras organizacionales; el re direccionamiento de la estructura del poder; la adopción de la calidad total que pasa a ser considerada una premisa y no solamente un objetivo a ser alcanzado; la aceleración de la evolución

¹¹⁴CORAGGIO, J. L. (2001), Problematizando la economía solidaria y la globalización alternativa. Québec: II Encontro Internacional sobre Globalização da Solidariedade. Disponible en: <<http://w0www.unitrabalho.org.br>>. Acceso: 25 set. 2010.

¹¹⁵PINHO. Diva Benevides, (2001), Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos. p.72. In: Coleção estudo e pesquisa, n. 3.

¹¹⁶OLIVEIRA, D. P. R.(2006), ibidem p 35.

tecnológica; la globalización de las actividades de las cooperativas; la profesionalización de los cooperados y de las cooperativas.

Estamos, por lo tanto, frente a grandes desafíos a ser superados por los dirigentes de las pequeñas cooperativas rurales: asegurar los principios cooperativistas, practicar la autogestión y mantenerse competitiva en el mercado.

Para Valadares¹¹⁷, la supervivencia de las cooperativas depende de la adaptación de estrategias administrativas a su realidad. De hecho, esto ha sido la preocupación de muchos estudiosos y defensores del cooperativismo. En este sentido, el autor afirma que:

“Con el desarrollo de la economía moderna, surge la necesidad de desarrollar una nueva concepción de la cooperativa como esquema organizacional con dimensiones suficientes como para afirmar su capacidad competitiva dentro de un cuadro de una economía de mercado frente a las respectivas organizaciones no cooperativas”.

La cuestión es que las cooperativas, no obstante tengan su sistema de producción centrado en el asociado, en todo momento compiten con empresas de otra naturaleza y orientadas hacia el mercado.

De acuerdo con Ríos¹¹⁸, la cooperativa debe ser vista en términos organizacionales como una empresa moderna; no obstante, con naturaleza diferente de la denominada “empresa mercantilista. Observo aquí que otro factor importante que impacta en la eficiencia de las pequeñas cooperativas rurales es que para gestionar es necesario poseer conocimiento de los límites legales, de la diversidad de definiciones, de la evolución histórica y de los principios cooperativistas.

Al mismo tiempo en que los principios cooperativistas representan la base doctrinaria y el eslabón entre las organizaciones en el sistema cooperativista, según Zylbersztajn¹¹⁹, “estos mismos principios delimitan las estrategias posibles de ser adoptadas por las organizaciones”. También son discutidas por el autor las estrategias que hacen referencia a la capitalización y al acceso al crédito, formas innovadoras de gobierno cooperativo, fidelización de los cooperados y el

¹¹⁷ VALADARES, J. H. (2005), *ibidem*.

¹¹⁸ RÍOS, L.O. (1998), *cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável*. São Paulo: STS.

¹¹⁹ ZYLBERSZTAJN, D. (2005), *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas*. In: BRAGA, M.J, REIS, Bricio dos Santos. (org). *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa, p 55.

avance internacional.

Obsérvese que algunas de estas estrategias poseen una gran complejidad y prescinden de acciones que primero tratan la mejora organizacional de las cooperativas. Esta investigación ya demostró en el enfoque de la legislación brasileña para las cooperativas, que la gestión en estas organizaciones asume un carácter autogestión, ya que la reunión de todos los cooperados en asamblea general configura el órgano máximo de decisión, teniendo, por lo tanto, poderes para decidir los negocios. No obstante, esta forma democrática de decisión no impide la utilización de herramientas de gestión que son fundamentales para la sustentabilidad de cualquier emprendimiento, independientemente del tamaño o de la lógica de la gestión que lo sustente.

Con base en todo el referencial teórico anteriormente comentado, se constata que la cooperativa, independientemente de la especialidad o segmento, es una entidad con peculiaridades y complejidades si se compara con otras formas de organización. Sin embargo, este factor no representa un impedimento para que la organización adopte conceptos y haga uso de herramientas estratégicas para volverla más competitiva en el mercado donde actúa.

De acuerdo con Oliveira¹²⁰, la competencia es cada vez más fuerte, provocando una situación en que "las cooperativas sobrevivientes serán las que posean ventajas competitivas reales, sustentables y duraderas".

1.2.4 Cooperativas como organizaciones en proceso de aprendizaje

Además de los desafíos que la ciencia y la tecnología han puesto a las organizaciones como nuevos instrumentos de gestión y nuevas técnicas para el agregado de valor a los productos, el factor humano sigue siendo el elemento más importante de las organizaciones. Confirmando entonces que el aprendizaje está relacionado con las personas, con el modelo organizativo de la convivencia con los mecanismos de comunicación y el modelo de gestión practicado por aquellos que ocupan roles de liderazgo en la cooperativa.

¹²⁰ OLIVEIRA, D. P. R.(2006), ibidem p 56.

La cooperativa, para lograr resultados satisfactorios, según Petriella¹²¹ “debe poseer un sistema abierto y capaz de llevar a sus miembros a modificar las relaciones sociales que se dan dentro y fuera de la organización”.

Es importante destacar que el proceso de aprendizaje organizacional es diferente de la administración tradicional y requiere la adopción de una nueva actitud de todas las personas involucradas en la organización como bien explica Morgan:

“el aprendizaje y la auto-organización, en general, requieren una reformulación de las actitudes, destacando la importancia de la actividad sobre la pasividad, la autonomía sobre la dependencia, la flexibilidad sobre la rigidez, la colaboración sobre la competencia, la apertura de la veda, de la práctica democrática en la creencia de autoritario”¹²².

Recordando las limitaciones y debilidades en el entorno de las organizaciones cooperativas de los pequeños agricultores y, al mismo tiempo, reconociendo el proceso de aprendizaje como una herramienta para caminar los primeros pasos hacia un autocontrol eficaz en estas organizaciones, en mi opinión, todos estos cambios no son inmediatos y sólo se puede conseguirlos después de un cierto tiempo de maduración en este diseño organizacional.

Eid & Chiarello¹²³ afirman que las características de una organización de aprendizaje son el intercambio de información, el liderazgo compartido y la emancipación de los trabajadores. Siendo estos aspectos, por lo tanto, guías hacia la autogestión, ya que permiten el planeamiento y la ejecución de las actividades en lo colectivo y la toma de decisiones por parte de los técnicos.

El concepto de aprendizaje es discutido por Petriella¹²⁴ no sólo como algo propio y específico a los individuos, sino como un proceso de interacción social entre las personas y que resulta en conocimiento de la organización, como se muestra en la siguiente cita:

“En este sentido, decimos que todos los que componen una organización constituyen un potencial de aprendizaje, las personas aprenden unas de otras, con lo cual ese potencial no es un potencial individual; por el contrario, pertenece a todos en la medida en que haya interacción entre los individuos”.

¹²¹ PETRIELLA, A. (2008), Op. Cit., p. 46-47

¹²² MORGAN, G. (1996), *Imagens da organização*. Trad. Cecilia W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, p.113.

¹²³ EID, F., CHIARIELLO. (2010), *Ibidem* p. 70.

¹²⁴ PETRIELLA, A. (2008) Op cit.

Con esto queda claro que el aprendizaje se caracteriza por un proceso continuo que se alimenta de las interacciones de la gente con la organización y con el medio ambiente. Por lo tanto, es necesario que en las organizaciones el ambiente sea propicio al aprendizaje con estructuras jerárquicas flexibles, descentralizadas y no rígidas.

En la búsqueda de herramientas adecuadas al modelo organizacional cooperativo, emerge como estrategia de gestión social la Organización del Cuadro Social, que es empleada en cooperativas por todo Brasil y sigue una metodología recomendada por la Organización de las Cooperativas Brasileñas.

En este sentido, Freitas et al¹²⁵, afirman que la OCS es una de las mayores expresiones recomendadas para implementar la autogestión y constituye una innovación concebida especialmente para garantizar a las cooperativas una eficiente gestión social.

Este mecanismo de organización se caracteriza por la formación de una nueva instancia de ejercicio del poder, además de aquellas comúnmente encontradas actualmente en las cooperativas, como las asambleas generales, el consejo de administración, el consejo fiscal, entre otros. Los autores refuerzan que la propuesta, en este caso, es permitir una vivencia integral del principio cooperativista de la gestión democrática. Se trata de estructurar una nueva forma de expresión e integración entre los miembros del grupo cooperado.

En cuanto a los objetivos de la organización del cuadro social, Valadares¹²⁶ asegura que se trata de estructurar un espacio de poder en la cooperativa, buscando involucrar al mayor número de cooperados en la gestión del emprendimiento cooperativo. Por lo tanto, a través de la mayor participación los cooperados contribuyen a la reducción del espacio de la burocracia y la reproducción de las relaciones de poder. Este nuevo mecanismo institucional de participación se establece como mediador, o hasta inclusive como un canal de comunicación entre el poder central en las cooperativas y los asociados.

En el caso específico de las cooperativas de pequeños productores rurales, Freitas¹²⁷ orienta, en primer lugar, hacia la organización de los asociados en

¹²⁵FREITAS, A.F. et al. (2010), Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. APGS, Viçosa, v.2, n.1 p. 45-66, jan/mar. 2010 p. 53.

¹²⁶VALADARES, J.H. (1995), Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 86 p. .Dissertação (Mestrado em Administração Rural).

¹²⁷FREITAS, A.F. et al. (2010) Ibidem.

bases comunitarias, o sea, la formación de núcleos de asociados de acuerdo con su localización geográfica o por tipo de actividades; en segundo lugar, la creación de Comités Educativos que deben constituirse por asociados electos en las comunidades base. Esta estructura así implementada, se ocupará de una parte de la administración local y establecerá una relación directa entre aquellos que estarán ocupando las funciones directivas en las cooperativas y las unidades locales.

De acuerdo con Valadares¹²⁸, la práctica comúnmente observada en la OCS presenta un conjunto de acciones que podrían ser resumidas de la siguiente manera:

- En primer lugar, el establecimiento de una instancia de poder local, en una unidad territorial menor al área de acción de la cooperativa – una comunidad local de cooperados, formada por “vecinos”, cuyo elemento político central sea el representante comunitario, democráticamente electo entre los cooperados de dicha localidad.
- En segundo lugar, el aglutinamiento de estas instancias de poder local (denominadas núcleos o comunidades asociadas), en una instancia superior, centralizadora, de manera de permitir un dominio más directo sobre los espacios de poder local, modificando el significado de las colectividades territoriales.

La nueva estructura creada se denominará comité educativo o consejo de representantes, constituida por los cooperados-representantes electos en las comunidades de base. Esta estructura así implementada, se ocupa de una parte de la administración local (o de todo el conjunto de comunidades) y establece una relación directa entre la cúpula dirigente de la cooperativa y las unidades locales. El paño de fondo de estas acciones de articulación sería, por lo tanto, la necesidad de un control político del espacio por parte de las diversas instancias de poder.

Es nítida la idea central de esta estrategia de organización, cuya finalidad es constituir un conjunto de representantes de núcleos en las comunidades de base, con reuniones periódicas para relevar y discutir problemas, analizar cuestiones y proponer sugerencias que satisfagan los intereses de la comunidad cooperativista. Estos representantes asumen el papel de canal de comunicación entre los cooperados y la administración, llevando los problemas, deseos y necesidades de

¹²⁸ VALADARES, J.H. (1995), *ibidem*, p. 40.

cada comunidad, así como la ayuda en la búsqueda de soluciones. La administración conversa con los cooperados comunicándoles sus planes de trabajo, sus metas, información sobre su cooperativa y, juntos, buscan encontrar la solución a los problemas, produciendo, de esta manera, mejoras para los cooperados y las cooperativas.

Valadares¹²⁹ presenta a la organización de los cooperados con base comunitaria como un proceso de extensión a un gran número de cooperados en el ejercicio del poder decisorio de la cooperativa, en el sentido de "ampliar los niveles de integración social del sistema y elevar el margen de consentimiento en torno a los valores, normas y estándares necesarios para el funcionamiento de una organización empresarial cooperativa". Es incuestionable que los desafíos impuestos por un entorno organizacional competitivo y dinámico solamente podrán ser superados en el caso que sus dirigentes estén debidamente preparados y busquen continuamente actualizaciones conceptuales y prácticas para el gerenciamiento de las cooperativas.

Sin embargo, es indiscutible que la supervivencia de las cooperativas en un escenario competitivo depende de la flexibilidad en las prácticas de gestión y en los cambios estratégicos que tengan por finalidad adaptarlas al entorno y realidad en las que se encuentran insertas. Uno de los puntos más criticados por los estudiosos contemporáneos que defienden la profesionalización en las cooperativas es la morosidad en el proceso de toma de decisiones como consecuencia del principio de gestión democrática.

En este caso, la decisión se vuelve dependiente de la participación del asociado en las asambleas ordinarias y extraordinarias, siendo esta práctica poco frecuente en las pequeñas cooperativas rurales. A mi entender, para resolver esta situación, es necesario crear mecanismos de participación e instancias de deliberación y discusión que puedan ir más allá de las usualmente encontradas, ya que solamente las diferencias en la constitución jurídica de las cooperativas y la exención impositiva previstas en la legislación brasileña, por si solas, no pueden ser consideradas ventajas competitivas.

Entre los hechos y tendencias que interfieren en las actividades de las cooperativas, sobresale la estructura de poder ejercida. En este sentido, se hace

¹²⁹ VALADARES, J.H. (1995), *ibídem*, p. 43.

necesario implementar estrategias que permitan dislocar el poder interno hacia los niveles más bajos de la jerarquía organizacional de las cooperativas, permitiendo la participación de un número mayor de cooperados en las decisiones de dicha organización. En consecuencia, la mayor participación de los asociados conducirá a la obtención de una ventaja competitiva real.

Otro aspecto relevante y que se presenta como tendencia para el cooperativismo contemporáneo es la noción de competitividad, que es aplicada en todos los tipos de organización, inclusive en cooperativas. Es verdad que la dinámica del mercado hace con que las empresas, de modo general, centralicen esfuerzos para ampliar su competitividad y ganar mayores espacios comerciales o, inclusive, dominar espacios más específicos de negocios.

Acompañando este razonamiento, también concuerdo con que las cooperativas serían más atractivas desde el punto de vista económico y social si sus dirigentes ejercieran una gestión eficiente, si los asociados poseyeran una amplia comprensión de la educación cooperativista, sin olvidar las relaciones de fidelidad en el grupo, respetando los principios y valores del cooperativismo.

Independientemente de la región donde se manifiesta el cooperativismo, las dificultades para la gestión de las cooperativas son del mismo orden y tienen origen en la falta de preparación del asociado para ocupar una función estratégica, en el bajo conocimiento de la educación cooperativista y por la ausencia de herramientas administrativas en el día a día de la cooperativa.

No se puede negar que, encontrándose insertas en un mercado competitivo, las cooperativas necesitan incorporar técnicas de gestión eficientes, bajo el riesgo de no alcanzar los resultados sociales y económicos que garanticen la satisfacción de los asociados. Por lo tanto, es necesaria la adopción de un sistema de gestión y un formato organizacional que permita mantenerlas competitivas sin afectar su filosofía y sus principios doctrinarios.

Es recurrente entre los autores consultados que las cooperativas, independientemente de su posicionamiento y de encontrarse volcadas hacia el mercado o de afirmarse sobre bases de la economía solidaria, deben estar atentas al contexto externo y a las fuerzas que presionan sus negocios, bajo pena de no alcanzar los objetivos económicos y sociales deseados por ellas.

En el caso específico de las cooperativas de pequeños productores

rurales, en la práctica, estas organizaciones son forzadas a la evolución, en lo que se refiere al desarrollo de sus actividades, a la complejidad de su estructura organizacional y en la aplicación de tecnologías y herramientas de gestión. Estos factores asumen, por lo tanto, características necesarias para la sustentabilidad y la consolidación de este tipo de organización en los entornos competitivos del mercado.

Observo que las cooperativas operan en entornos inciertos y atraviesan un importante periodo de transición en el cual los conceptos teóricos y de proyecto organizacional presentan cambios radicales. De este escenario, emergen situaciones distintas: por un lado, están los estudios que aun enfatizan los enfoques burocráticos y jerárquicos predominantes desde hace más de un siglo en la ciencia de la administración; por el otro, se tienen los desafíos presentados por el contexto actual que exigen respuestas radicalmente diferentes por parte de los asociados y de las cooperativas como organizaciones.

Además de los desafíos que la ciencia y la tecnología han puesto a las organizaciones, como nuevos instrumentos de gestión y nuevas técnicas para el agregado de valor a los productos, el factor humano sigue siendo el elemento más importante de las organizaciones. Confirmando entonces que el aprendizaje está relacionado con las personas, con el modelo organizativo, con la convivencia con los mecanismos de comunicación y el modelo de gestión practicado por aquellos que ocupan roles de liderazgo en la cooperativa.

Debido a todos estos aspectos, es indiscutible el carácter instrumental de la estrategia de organizar el cuadro social para el fortalecimiento de la cooperativa, resguardando los valores y principios cooperativistas y, al mismo tiempo, vigorizando el aspecto organizacional mediante la posibilidad de crear espacios más eficientes para la fluidez de la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Todavía, reconozco que la literatura brasileña actual revela preocupaciones en torno de los desafíos impuestos por la globalización, destacando la necesidad de modernizar las prácticas, adopción de nuevos estilos de gobierno y de una mayor participación de los asociados en la dinámica de la cooperativa, de modo de permitir una inserción más efectiva en las cadenas locales de producción o mercados globales.

CAPITULO 2 – PROCEDIMIENTOS METODÓLOGICOS

La presente investigación busca establecer un retrato dinámico del funcionamiento de las cooperativas de trabajadores rurales. El estudio utilizó del abordaje metodológico descriptivo, cualitativo y cuantitativo. Lo que se pretende es identificar en las acciones de los asociados, los factores que afectan a la gestión de sus organizaciones.

El universo de la investigación se correspondió a las organizaciones de trabajadores rurales familiares circunscriptas en el sistema cooperativista en el municipio de Tangará da Serra MT. Para realizar el relevamiento de la muestra de la investigación de campo se solicitó a los organismos oficiales competentes una lista con la información de las unidades de producción cooperativas en el municipio. No obstante, no fue posible relevar con seguridad el número exacto de emprendimientos colectivos de pequeños trabajadores rurales, pues existen varias asociaciones y cooperativas constituidas de manera informal y, debido a esto, no se encuentran registradas en los órganos oficiales que fueron consultados. Tampoco fueron localizadas las organizaciones colectivas de segundo grado que tengan como objetivo implementar acciones que resulten en una mejor calidad de vida y adopción de prácticas asociativas en el medio rural.

Debido al tema ser poco estudiado en el Estado de Mato Grosso, la investigación puede ser clasificada de carácter exploratorio y sustentada por revisión bibliográfica que trata del Cooperativismo, Economía, Administración y Sociología.

El trabajo de campo demandó la sistematización de información previa y la elaboración de cuestionarios estructurados y rutinas de entrevistas semi estructuradas dirigidas a los diversos sujetos de la investigación, conversaciones informales y observación no participante en las asambleas de las organizaciones.

Para el relevamiento de los datos e información de fuente primaria, fueron realizadas diversas visitas a las comunidades rurales donde se encuentran los sujetos de la investigación, durante las cuales fueron entrevistados los miembros de los directorios y los productores asociados de las cooperativas con el objetivo de averiguar por un lado, el nivel de compromiso y sintonía entre los presidentes de las cooperativas y sus representados y por otro lado, los aspectos convergentes y

divergentes que los aproximan o los distancian de la práctica cooperativista. El contacto con los productores rurales se inició en noviembre de 2009.

Para profundizar la investigación del objeto de estudio y del contexto investigado, se buscó establecer contacto con el mayor número posible de productores que residen en los asentamientos locales, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente. De esta manera, fueron realizadas 131 (ciento treinta y uno) entrevistas con preguntas que permitieron conocer el perfil social, económico y cultural de los entrevistados, así como sus declaraciones sobre su compromiso con la organización asociativa. El recurso de la observación directa fue utilizado con la finalidad de profundizar en la evaluación observándose el comportamiento de las personas, evidenciando las situaciones, verificándose la forma en que las actividades son llevadas a cabo y la manera en que las decisiones son tomadas por el grupo.

Así para la recolección de los datos fueron utilizados los siguientes instrumentos de investigación: entrevistas con preguntas previamente estructuradas y anotaciones de comentarios de los entrevistados y la observación directa. Estos instrumentos de investigación fueron preparados con el objetivo de captar la información que permitió poner a prueba las hipótesis del trabajo.

La entrega de los cuestionarios fue realizada personalmente el día de la reunión mensual en cada comunidad rural. En esta oportunidad, les fue explicado a los participantes, objeto de esta investigación, como así también fueron orientados en cuanto a cómo completar y devolver los cuestionarios que fueron recogidos en las reuniones mensuales siguientes. Esta parte de la investigación tuvo como objetivo enriquecer con datos el análisis cualitativo en puntos importantes sobre las nociones de cooperativismo, el modelo de gestión y las expectativas de los asociados en relación a la cooperativa a la cual pertenecen.

Además, el estudio se valió de la percepción y acción de los agricultores asociados, así como del análisis exploratorio de los factores que afectan la gestión de las cooperativas. Los datos e información ayudaron en la comprensión de la coyuntura socioeconómica regional y en la caracterización de la organización cooperativa en el Estado de Mato Grosso y en particular en el municipio de Tangara da Serra.

Los datos caracterizados como secundarios fueron recabados junto a las organizaciones investigadas y se buscó la información relacionada con el origen e implementación de las organizaciones cooperativas en actas de reuniones y demás informes, tales como estatutos, reglamentos internos, entre otros, para comprender e interpretar mejor su contexto. Otra información obtenida en periódicos especializados, informes y archivos, directa o indirectamente relacionados, también forma parte del análisis documental. También fue definida como descriptiva una vez que describe las características específicas de la realidad que está envuelto al fenómeno estudiado.

Estudiando los fenómenos se tenía intención de conocer su naturaleza, su composición y los procesos que constituyen las organizaciones rurales asociativas. Para Chizzotti¹³⁰ “la investigación cualitativa objetiva, en general, provocar el esclarecimiento de una situación para una toma de conciencia, por los investigadores, de sus problemas y de las condiciones que los generan, con la finalidad de elaborar los medios y estrategias para solucionarlos”.

2.1 El lugar de la investigación

El Estado de Mato Grosso, situado en la región Centro-Oeste del país, posee la mayor parte de sus tierras dentro de los límites del Amazonas legal. Sus tierras fueron ocupadas desde el siglo XVIII con una economía basada en la agricultura de subsistencia y pecuaria extensiva resultante del ciclo de la minería; no obstante, el Estado no fue incorporado definitivamente al espacio productivo brasileño sino hasta la década del 70. Actualmente posee una economía con carácter esencialmente agrícola y una urbanización creciente, pero todavía con extensas áreas de bosques.

En área, Mato Grosso es el tercer mayor estado brasileño, destacándose en las últimas décadas por el dinamismo económico, con una posición de relevancia en los Agronegocios, y por la contribución a la expansión de las exportaciones brasileñas. Su principal actividad económica es la agricultura y ocupa un lugar destacado en la producción de soja y algodón, actualmente es el líder en producción de algodón en Brasil.

¹³⁰ CHIZZOTTI, A. (1995), Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, p. 104.

Ilustración 3 - Mapa de Brasil



Fuente: www.mapas.ibge.gov.br

En lo que se refiere al medio ambiente, según datos del Ministerio de Medio Ambiente, Mato Grosso posee el 52,1% de su territorio dentro de la región de dominio de los Ecosistemas de la Región Amazónica (469.910 km²), el 40,86% de su superficie cubierta por bosques cerrados y aproximadamente un 7,04% por el ecosistema Pantanal.

Ilustración 4 - Mapa de la biomasa de Brasil



Fuente: <http://cartageografica.blogspot.com.br>

2.2 El universo de la investigación

El estudio posee como base empírica al municipio de Tangará da Serra, que se encuentra localizado en la región sudeste del Estado, según IBGE 2013¹³¹ cuenta con 90.252 habitantes, de los cuales 81 mil viven en la ciudad. Tiene a la agropecuaria como su actividad económica principal, se destaca como la décima primera mayor economía de las regiones de Mato Grosso. Entre los años 2000 y 2010 la economía de la región de Tangará da Serra creció a una tasa promedio del 20,5% al año.

Ilustración 5 - Mapa del municipio de Tangará da Serra MT



Fuente: Asociación Matogrossense de Municipios, 2010

Sobre la estructura agraria del municipio, las propiedades rurales no poseen un área superior a 100 hectáreas, evidenciando el predominio de pequeñas propiedades rurales. Los establecimientos rurales de 100 a 1.000 hectáreas corresponden al 11% de los inmuebles rurales, y por encima de las 1.000 hectáreas se encuentra solamente el 4% de los establecimientos rurales del municipio. Totalizan 1.248 pequeños establecimientos rurales que ocupan 34.106 hectáreas, poseyendo cada una en promedio 27,33 hectáreas de tierra.

En este contexto, la agricultura constituye un factor importante para el desarrollo del municipio como un todo, pues la producción propicia la generación de empleo e ingreso en el campo, tanto en los establecimientos de gran porte que poseen un enfoque de producción hacia la exportación, como de los pequeños establecimientos cuya principal característica es el abastecimiento de alimentos en el mercado local y regional¹³².

¹³¹ IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013), Estimativa populacional. www.ibge.gov.br/estimativas_projeções_populacao acceso 23 de marzo de 2013.

¹³² ALBUÊS DA SILVA. Z., PESSÔA SALAZAR, V. L.. (2001), Assentamento: estratégia de

2.3 Los sujetos de la investigación

En cuanto a las cooperativas de productores de la agricultura familiar en Tangará da Serra, objeto de esta investigación, se constató la existencia de 03 (tres) cooperativas singulares, con localizaciones geográficas y posicionamientos políticos y mercadológicos distintos: la primera está formada por productores asentados por el Movimiento de los Sin Tierra (MST); la segunda, formada por productores rurales beneficiados por el Programa Nacional de Crédito de Latifundios (PNCL) y una tercera cooperativa constituida por una mezcla de productores rurales oriundos de asentamientos y de comunidades tradicionales y no vinculados a los programas gubernamentales.

Juntas, estas organizaciones cooperativas reúnen 232 asociados, siendo que de esta población, fueron entrevistadas 131 personas, siendo 18 miembros de los directorios y 116 asociados, correspondiendo al 56% del total de los asociados. Fue solicitado por los entrevistados, que a fines de mantener el secreto, fuese mantenido el anonimato de las cooperativas. De este modo, se decidió denominarlas Cooperativa Tangará 01, a aquella formada en el asentamiento del MST, Cooperativa Tangará 2, a aquella organizada por productores del PNCF y Cooperativa Tangará 3, a aquella constituida por productores de las comunidades rurales convencionales, de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 2- Resumen

Nombre de la Cooperativa	Nº actual de asociados	Nº de participantes de la investigación
Cooperativa Tangará 1	52	26
Cooperativa Tangará 2	60	48
Cooperativa Tangará 3	120	57
	232	131

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que, aunque estas cooperativas estén formalmente constituidas, no se encuentran afiliadas a ningún órgano oficial de representación, o sea, no figuran en los datos estadísticos oficiales sobre el cooperativismo en Mato Grosso.

Esta situación apenas ratifica lo que ya decía Singer¹³³ de que en los últimos años se estableció en el medio rural brasileño un movimiento cooperativista con formatos distintos: siendo el cooperativismo tradicional, constituido por la agricultura de exportación practicada por productores de mediano y gran porte y, por otro lado, se tiene un cooperativismo de carácter popular constituido por trabajadores de la agricultura de base familiar, que practican la actividad rural en pequeñas áreas de tierra, los cuales están insertos no solo en comunidades rurales tradicionales, como en asentamientos de reforma agraria.

2.4 Análisis de los Datos

Para el análisis se utilizó el método interpretativo de los datos relevados en la investigación. Esta interpretación, según Roesch¹³⁴, es realizada mediante los datos que consisten en descripciones y consideraciones de los participantes en el lugar de la investigación, junto a las observaciones del investigador sobre la actividad e interacciones considerando el contexto con la finalidad de entender lo que estos relevan en términos de la realidad de los participantes.

La información de carácter documental sirvió para delinear la dinámica interna de las cooperativas estudiadas. La información de carácter bibliográfico recabada en periódicos, anales de congresos, sitios web especializados, libros, así como las entrevistas con directivos, asociados y representantes de los órganos públicos fueron importantes para la identificación de los principales factores de éxito o limitaciones de las pequeñas cooperativas.

Fueron evaluadas las circunstancias ambientales, amenazas y oportunidades que el mercado agrícola presenta a las organizaciones de agricultores familiares, las fortalezas y debilidades internas de las cooperativas, con la finalidad de evaluar la capacidad de las mismas para combinar sus recursos y crear valor para los socios.

Finalmente, se buscó construir un modelo de organización y gestión para las pequeñas cooperativas de productores rurales, tomando en cuenta la necesidad de

¹³³ SINGER, P. (1999). Cooperativismo e sindicatos no Brasil. Florianópolis, Escola Sul da Central Única dos Trabalhadores.

¹³⁴ ROESCH AZEVEDO, S.M.. (2005), Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, p. 252.

hacer que estas organizaciones sean más competitivas, duraderas y sustentables sin necesidad de entrar en conflicto con la educación y los principios cooperativistas.

CAPÍTULO 3 - DISCUSIÓN DE LOS DATOS

Este capítulo presenta en su objetivo la representación de los datos obtenidos a través del análisis exploratorio del contexto situacional, así como la discusión de estos datos mediante los argumentos alcanzados en la literatura estudiada. La base del análisis en un primer momento, es el contenido de los documentos e información relacionada con la constitución de las cooperativas investigadas, tales como actas de reuniones y asambleas de asociados, estatuto social, reglamento interno e informes de gestión. La experiencia personal de los asociados, el conocimiento de la formación y la evolución de las cooperativas, también sirvieron de base en la conducción de esta investigación. A partir de estos datos, se desarrolló el análisis externo del ambiente, lo que nos permitió identificar las amenazas y oportunidades a las que están expuestas las cooperativas. Al mismo tiempo, se buscó conocer y analizar el conocimiento de los asociados en relación a los principios doctrinarios y el modelo de gestión practicado y, finalmente, evidenciar los puntos fuertes y débiles de las cooperativas bajo estudio.

3.1. Caracterización de las comunidades rurales y de las cooperativas investigadas

Con la intención de conocer mejor y comprender en qué contexto surgieron las experiencias del cooperativismo entre los pequeños productores rurales en Tangará da Serra MT, más adelante se realiza una descripción detallada de las comunidades rurales que abarcan a las cooperativas estudiadas, pues, entiendo que este es el primer paso para establecer el proceso de reflexión sobre la diversidad de situaciones de las pequeñas cooperativas, así como, la dinámica de los sistemas organizacionales.

a) El Asentamiento Antônio Conselheiro

La historia de la creación del asentamiento Antônio Conselheiro comienza a mediados del año 1996, en el campamento realizado por el movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra (MST), a las márgenes de la ruta MT358, en el municipio de Nova Olimpia MT. En abril de 1998, luego de una intensa negociación

con el propietario de la hacienda Tapirapuã, el INCRA distribuye lotes de tierra a los trabajadores asentados. En total son 38.335 hectáreas de tierras que se encuentran localizadas entre los municipios de Barra do Bugres, Nova Olimpia y Tangará da Serra.

El asentamiento se encuentra geográficamente localizado a 33 Km de la zona urbana de Tangará da Serra, donde fueron asentadas aproximadamente 990 familias y es considerado uno de los mayores asentamientos de América Latina. En cuanto a su distribución espacial, el tamaño de cada lote varía entre 25 y 38 hectáreas, de acuerdo con la calidad de la tierra.

Luego de la conquista de la tierra, diversas fueron las dificultades que los asentados debieron enfrentar, como la ausencia de políticas públicas de salud, seguridad, educación, asistencia e incentivos. Esta situación aún persiste y se asemeja a las carencias que fueron también identificadas en las demás comunidades investigadas, principalmente, en los aspectos de habitación, salud, educación, transporte, infraestructura (agua y energía) y recursos financieros para la producción, lo que interfiere directamente en la calidad de vida dentro del asentamiento.

Transcurridos 16 años de la división legal del asentamiento, aunque se consideren los avances y beneficios logrados para el mismo, aún persisten algunos problemas de orden básico, como por ejemplo:

- En el asentamiento existen lotes que no cuentan con agua potable para consumo humano, para los animales ni tampoco para la labranza, a pesar de que el asentamiento se encuentra entre dos ríos con un volumen de agua considerable, careciendo de un proyecto de captación y tratamiento de agua para el abastecimiento de las familias y la producción¹³⁵.
- Las rutas representan una importante limitación para los asentados, pues no están pavimentadas ni se les realiza un mantenimiento regular por parte de los órganos gubernamentales, principalmente durante el periodo de lluvias;

¹³⁵ Informes del proyecto de extensión de la UNEMAT Apoyo a la organización y gestión de emprendimientos rurales de base familiar, período 2008-2012

- Los asentados no disponen de vehículos adecuados para transportar los productos para la comercialización en las ferias libres en los municipios más próximos.

La combinación de estos factores ha contribuido para que intermediarios busquen la producción directamente en el asentamiento, comprometiendo el proceso de comercialización y la sustentabilidad de los negocios y, consecuentemente, la permanencia de las familias en el campo.

En cuanto a la organización política, durante el segundo año del asentamiento, debido a los conflictos internos, las familias asentadas se dividieron en organizaciones distintas: una parte, que representa aproximadamente el 45% de los asentados, se orienta mediante directrices establecidas por los líderes del MST; la otra parte de los asentados, disidentes del Movimiento de los Trabajadores sin Tierra, denominados independientes, crearon diversas Asociaciones Comunitarias y Cooperativas de Productores Rurales.

A medida que los asentados fueron asumiendo posiciones políticas diferenciadas de las directivas del MST, se produjo una pérdida de poder de movilización y de la reivindicación, generando de esta manera el debilitamiento del grupo.

Este hecho fue claramente comprobado en esta investigación de campo cuando se identificó la existencia de diversas asociaciones de productores rurales en el asentamiento, formadas por una cantidad reducida de productores, agravado por el bajo nivel de efectiva participación de los miembros en el día a día de estas organizaciones colectivas.

b) La Comunidad rural Vale do Sol II

La historia de la comunidad Vale do Sol II comenzó en el año 2006 cuando el gobierno federal adquirió con recursos del Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) un área de tierras con 963,5 hectáreas, denominada Hacienda Bezerro Vermelho. Estas tierras fueron divididas en pequeños lotes de 5 hectáreas cada uno y resultó en la creación de una nueva comunidad rural, que se encuentra localizada a 19 km del perímetro urbano, en el municipio de Tangará da Serra. Se trata de un programa de la Secretaria de Reordenamiento Agrario del Ministerio de Desarrollo Agrario (SRA/MDA), que complementa el Plan Nacional de Reforma Agraria constituye un mecanismo complementario de acceso a la tierra. El crédito

se destina a la adquisición de tierras, construcción de viviendas y la implementación de la infraestructura básica en los lotes individuales. Para ser beneficiarios del programa, entre otras exigencias, es importante que los interesados se encuentren organizados en grupos.

En el caso de la comunidad Vale do Sol II, esta organización fue posible con el apoyo del Sindicato de los Trabajadores Rurales y con el Consejo Municipal de Desarrollo de la Agricultura Familiar, los cuales tuvieron un papel fundamental para demostrar la sustentabilidad de la propuesta de adquisición de la tierra, así como en el trámite para la aprobación por parte de los órganos competentes, no obstante, estas entidades representativas no se mantuvieron presentes en la ejecución del proyecto productivo.

La comunidad Vale do Sol II, está formada por 191 (ciento noventa y un) lotes de tierra, midiendo cada lote cinco hectáreas. Cada familia participante del programa asumió un financiamiento por valor de R\$ 40.000,00 (cuarenta mil reales), con un plazo de 17 (diecisiete) años para cumplir con el mismo, incluyendo dos años de gracia¹³⁶.

No obstante se trate de una comunidad rural creada dentro de un programa gubernamental, cuya finalidad es facilitar el acceso de los pequeños productores a la tierra mediante el financiamiento con recursos públicos, diversos son los problemas encontrados para la permanencia de estas personas en el medio rural. Los puntos críticos que sobresalen son la mala calidad del suelo, la ausencia de asistencia técnica de los organismos gubernamentales, la falta de recursos tecnológicos y financieros de los productores rurales para producir, ya que cuentan apenas con la fuerza de los brazos y algunas herramientas precarias e implementos agrícolas.

¹³⁶ Informe del relevamiento de las Comunidades Rurales atendidas por el proyecto de extensión de la UNEMAT, Apoyo a la organización y gestión de emprendimientos rurales de base familiar, en agosto de 2012.

3.2 Caracterización de las Cooperativas investigadas

a) Historia y estructura organizacional de la Cooperativa de Productores Rurales Tangará-1

La cooperativa Tangará-1 fue fundada el 20 de junio de 1999, localizada en el asentamiento Antônio Conselheiro, municipio de Tangará da Serra MT, legalmente constituida en los órganos oficiales de personas jurídicas. Al principio, la cooperativa poseía 90 familias asociadas. Actualmente, cuenta con 39 asociados, pues se produjo, en algunos momentos, deserción de miembros, bajo el alegato de las dificultades económicas o por la no adaptación de estos al sistema de producción colectivo. La organización cooperativa se produjo con la orientación del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) y del Sistema Cooperativista de los Asentados (SCA).

La creación de la Cooperativa Tangará-1 fue motivada por el deseo de algunos trabajadores de implementar en el asentamiento una agroindustria para el procesamiento de la mandioca que, hasta entonces, era procesada de manera artesanal y rudimentaria por parte de algunas familias del asentamiento, ya que otras alternativas de negocios se hicieron inviables y exigían un alto costo de producción. Las reglas iniciales eran que la plantación de la mandioca obedecería el estándar de producción orgánica, que cada familia sembraría en sus respectivos lotes de tierra y solamente se elaboraría harina, como así también la comercialización del producto procesado sería realizada de forma colectiva.

Además de ampliar la generación de ingresos para las familias, los líderes de esta comunidad vieron en el proyecto del proceso y comercialización de la mandioca, la oportunidad de rescatar entre los asentados la práctica de acciones de cooperación que fueron desarrolladas durante la fase de movilización para la obtención de las tierras, teniendo en cuenta que durante ese periodo prevalecía el individualismo en la comunidad.

Al tratar la formación de la cooperativa en el asentamiento del MST, Scopinho¹³⁷ argumenta que, en estos casos, la cooperación es entendida como “un proceso de aprendizaje de largo plazo” que tiene inicio en los campamentos y debe

¹³⁷ SCOPINHO, R.A. (2003), *ibidem*, p. 54.

ser continuamente acompañado por la causa de las constantes transformaciones en la vida de los asentados.

Vista desde este ángulo, la cooperación se convirtió en una tentativa de unir a los asentados, para enfrentar juntos las cuestiones de orden social, política y cultural que surgieron en la comunidad donde vivían.

La formación de esta cooperativa se produjo mediante la adhesión inicial de 90 familias de asentados que buscaban unir sus fuerzas para ampliar la capacidad de atención de la demanda de productos de la agricultura familiar, tanto de productos *in natura* como de aquellos procesados, como es el caso de la elaboración de harina de mandioca, como así también obtener ingresos para las familias.

Con relación a la estructura organizacional de la Cooperativa Tangará-1 y teniendo en cuenta los datos recabados en la entrevista con el presidente, se clasifica como precaria dado el hecho de que, a pesar de que la cooperativa posea un directorio electo, su mandato expiró hace dos años, todas las funciones directivas se encuentran bajo la incumbencia del presidente que ocupa interinamente el cargo, ya que los demás miembros del Consejo Directivo no viven más en el asentamiento y los miembros del Consejo Fiscal abandonaron sus cargos.

Crúzio¹³⁸, al referirse a los problemas más comunes encontrados en la estructura de una cooperativa, cita la cuestión de que el organigrama no es compatible con la realidad de las cooperativas, cuyo diseño solamente sirve para constar en el papel.

De acuerdo con el estatuto de la cooperativa Tangará-1, en el artículo 15°, la Administración de la cooperativa está compuesta por los siguientes órganos sociales: Asamblea General, Consejo Directivo y Consejo Fiscal. El Consejo Directivo está formado por 4 miembros asociados, electos por la Asamblea General, con un mandato de 2 años, los cuales asumen las siguientes funciones: presidente, vicepresidente, Director Administrativo y Director Financiero. A estos cargos compete la dirección y la administración de la cooperativa. El Consejo Fiscal se encarga de fiscalizar la administración de la cooperativa y está compuesto por 4 asociados que son electos para esta función.

¹³⁸ CRUZIO, H. de O. (2005), Como organizar e administrar uma cooperativa. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

En esta cooperativa es nítida la adopción del modelo jerárquico y piramidal, inclusive tratándose de una cooperativa organizada en un asentamiento del MST. En este sentido, Daft¹³⁹ alerta que cuando la estructura organizacional no se encuentra alineada con las necesidades de la organización, surgen síntomas que comprometen su eficiencia. Fue exactamente eso lo que sucedió cuando fueron electas personas para el Consejo Directivo que no estaban comprometidas con los objetivos cooperativistas. Se percibe que la insuficiencia en la formación técnica y administrativa, además del bajo nivel de educación cooperativista de estos asociados electos, comprometió significativamente la gestión de la cooperativa y casi produjo su extinción.

De acuerdo con el relato del Presidente, ‘fueron muchas las dificultades encontradas para el funcionamiento de la harinera, pues la siembra era realizada en los lotes de cada familia y no todos los asociados entregaban su cosecha de mandioca para ser transformada en harina en la cooperativa, prefiriendo realizar las ventas del producto *in natura* directamente en las ferias locales’¹⁴⁰.

Con base en los informes internos se verificó que la cooperativa no logró mantener el nivel de producción que permitiera generar ingresos suficientes para las familias y luego de dos años de actividad, el proyecto de la harinera fracasó. Observo que, a pesar de que la cooperativa haya recibido una fuerte influencia del MST durante la fase de concepción para ser una herramienta política y social, en la práctica esta no fue debidamente asimilada por los asociados. Al no alcanzar los resultados esperados, la mayoría de los asociados buscó alternativas individuales para la obtención del sustento de sus familias, hecho que llevó a la cooperativa a paralizar temporariamente sus actividades.

En 2006, en un proceso de reestructuración de la cooperativa, un nuevo directorio fue electo y se dio inicio a otro proyecto de producción colectiva en la cooperativa Tangará-1. Los consejeros de la cooperativa y algunos productores asociados que ya poseían ganado lechero, propusieron a los órganos públicos la implementación de un mini tambo para la refrigeración y envasado de leche en la entidad.

¹³⁹DAFT, R. L. (2008), *ibídem*.

¹⁴⁰ Datos de la entrevista realizada al Presidente de la cooperativa, en oct/2013.

Con la propuesta aprobada, la cooperativa recibió recursos financieros para la construcción del tambo y para la compra de equipamiento, sin la necesidad de reembolsar al gobierno el valor recibido. No obstante, se hizo necesario ampliar la producción de leche, entonces se aconsejó a las familias asociadas que adquirieran financiamiento del gobierno federal mediante el Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF) para comprar vacas lecheras y mantener la provisión de materia prima, caso contrario, no habría leche suficiente para beneficiar a la cooperativa y elaborar quesos, manteca y otros derivados.

De acuerdo con Mior¹⁴¹, es común encontrar en las pequeñas cooperativas una mezcla en la gestión de la producción, siendo una parte individual y otra colectiva. Sin embargo, este formato de organización del trabajo no es compatible con la forma de organización defendida e implementada por el MST.

Llama la atención en esta iniciativa del procesamiento de la leche, que normalmente esta actividad es desarrollada por empresas de gran porte y con mayor poder de compra, principalmente debido a la necesidad de inversiones constantes en nuevas tecnologías y fidelización de proveedores con políticas de compras agresivas, caso contrario, puede comprometer el margen final por no disponer de un volumen de materia prima adecuada y que optimice la producción. Se analiza que, al optar por el segmento de la agroindustria de lácteos, la cooperativa ingresó en un mercado cuya lógica de producción se encuentra asociada a la gran escala y a la competencia de precios, sin tener en cuenta el planeamiento estratégico definido y ampliamente discutido con los asociados.

Wilkinson citado por Mior¹⁴², ha definido que la agricultura familiar debería ocupar un lugar destacado en procesos autónomos de agro industrialización, como forma de fortalecer su capacidad de reproducción social. Sin embargo, para que este proceso sea viable, en opinión de la autora, es necesario que las cooperativas logren acceder a beneficios, tales como, por ejemplo, créditos de bajo coste y sin burocracias, para mantener el giro de la actividad e, inclusive, realizar inversiones para la adecuación de la unidad productiva dentro de los estándares exigidos por la vigilancia sanitaria, respetando las características y realidad de estas organizaciones sin comprometer la seguridad de los alimentos producidos. Se defiende la idea de

¹⁴¹ MIOR, L. C. (2006), *Agricultores familiares, agroindustrias e redes de desenvolvimiento rural*. Chapecó: Argos, p246.

¹⁴² MIOR, L. C. (2006), *Ídem*, p. 26

que no se puede esperar de las pequeñas cooperativas las mismas plantas industriales encontradas en las empresas de mayor porte, por ejemplo.

En cuanto al apoyo gubernamental a pequeños productores rurales, en Brasil el único incentivo disponible por parte del gobierno son las líneas de financiamiento ofrecidas por medio del Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF). No obstante, en el caso de la cooperativa Tangará-1, no son todos los asociados son aptos para beneficiarse con este recurso, debido principalmente a la falta de documentación que los habiliten como productores rurales y las restricciones catastrales resultantes de deudas anteriores y que no fueron liquidadas.

En cuanto a las cuestiones mercadológicas, se constata que esta cooperativa buscó generar en el mercado de lácteos mejores oportunidades de ingreso para sus asociados sin competir, necesariamente, con tambos de mayor capacidad productiva. Su área de actuación se concentra en ciudades menores, tales como Nova Olimpia y Barra do Bugres. La materia prima era proporcionada por productores asociados y la cooperativa realizaba el procesamiento y transformación, donde la leche in natura era transformada en leche tipo C. En cuanto a la producción de derivados, tales como quesos, manteca, requesón, etc., es llevada a cabo por personas contratada por la cooperativa, o sea, los asociados no tuvieron interés en obtener el conocimiento técnico para desarrollar la actividad y se volvieron dependientes de la mano de obra contratada para realizar el proceso de agro industrialización.

Según el presidente, “los asociados no estaban interesados en aprender las técnicas de producción de derivados de la leche y se contentaban con el ingreso obtenido por la entrega de la leche a la cooperativa”. Esta postura de resistencia de los asociados hacia el aprendizaje aumentó los costes de producción, ya que la cooperativa debió cubrir los costes de mano de obra contratada más los gastos sociales, hecho que hizo inviable la actividad.

Por motivos de insuficiencia de recursos financieros, la cooperativa aun no logró satisfacer totalmente las exigencias del órgano de fiscalización, no posee sello de inspección sanitaria y, consecuentemente, posee un área de comercialización bastante limitada, lo que se refleja en el bajo poder de generación de ingresos para sus asociados. De esta manera, el asociado termina

comercializando leche in natura en las ferias libres o directamente a bares, hoteles y restaurantes.

Otro factor que dificulta un mejor desempeño de esta cooperativa es la falta de registro en la Junta Comercial, impidiéndola de comprar insumos directamente de las distribuidoras y a menor coste. Para el presidente, este proceso de legalización documental es oneroso, muy burocrático y, a pesar de que el presidente conoce la importancia de este registro, éste alegó no contar con el apoyo de los demás asociados para tratar esta cuestión. La falta de este registro impide a la cooperativa de participar de programas de ventas para el gobierno, como por ejemplo, provisión de productos alimenticios a escuelas y hospitales públicos, lo que garantizarían un ingreso mensual constante a sus asociados.

Bialoskorski Neto¹⁴³ recomienda que en el proceso de modernización de la cooperativa sea importante que, además del auxilio de los miembros del consejo fiscal en el sistema de autogestión, la cooperativa también cuente en su estructura administrativa con asesoramiento de contadores y economistas profesionales.

En mi opinión, esta es una condición difícil de ser alcanzada por parte de las pequeñas cooperativas, pues no siempre es posible cubrir los gastos de profesionales especializados. Una de las posibilidades entonces, sería buscar asociaciones con Universidades locales para recibir asesoramiento fiscal, tributario y administrativo.

En cuanto al volumen de producción de lácteos, fue confirmado por el presidente, que actualmente se reciben solamente 2.500 litros de leche por día, lo que corresponde al 30% de la capacidad productiva de la unidad de refrigeración, elevando sobremanera los costes de producción y transporte. En cuanto a la provisión de la materia prima, de los 39 asociados, solamente 16 de ellos entregan su producción de leche diariamente a la cooperativa, siendo imposible alcanzar un volumen que soporte los costes de producción de la cooperativa y aun genere excedentes para distribuir a los asociados. El Presidente afirma que no existe ningún tipo de contrato formal establecido entre el asociado y la cooperativa para la entrega de leche.

¹⁴³ BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), ibidem, p178.

Según Zylberstajn¹⁴⁴ las promesas de entrega que no sean formalizadas por contrato debilitan la operatividad de la cooperativa. El autor recomienda que la relación de la cooperativa con el asociado sea gestionada de manera estratégica y asistida por mecanismos formales, de modo que haya un mayor compromiso de los asociados con la cooperativa.

En los aspectos financieros y económicos, al determinar los resultados excedentes, los asociados son remunerados proporcionalmente al volumen de producción entregados por ellos a la cooperativa. Con respecto al Fondo de Asistencia Técnica Educacional y Social (FATES), se verifica que, no obstante previsto en el estatuto de la cooperativa, no se produce el aprovisionamiento del saldo para este fondo, como tampoco hay registro de ninguna asistencia técnica o educativa a los asociados.

b) Cooperativa de Productores Rurales Tangará-2

La cooperativa Tangará-2 se encuentra situada en la comunidad rural que reúne a beneficiarios del Programa Nacional de Crédito de Fundiário (PNCF). Fue constituida en julio de 2008 con la participación de 86 asociados. Actualmente su cuadro de asociados está constituida por 60 socios cuya principal actividad es la agricultura. La cooperativa posee sus actos constitutivos debidamente registrados en los órganos oficiales, como por ejemplo, Ingresos Federales y la Junta Comercial del Estado de Mato Grosso, pero no se encuentra afiliada a la OCB-MT, anulando su articulación y relaciones con la entidad representativa de las cooperativas.

Según los directivos actuales, la cooperativa Tangará-2 fue creada con el objetivo principal de superar los problemas devenidos de la baja capacidad productiva, de las dificultades para agregar valor al producto y del bajo poder de negociación en la comercialización de la producción. Se identifica que el principal factor que influyó para que los productores se organicen en cooperativa se relacionaba con el tamaño del área disponible de cada lote. Como la comunidad rural es el resultado de un programa gubernamental, todos los lotes poseen la misma cantidad de tierra disponible, correspondiendo 4 hectáreas de área libre para el cultivo.

¹⁴⁴ ZYLBERSTAJN, D. (2005), *ibidem*, p.71.

La cooperativa Tangará-2 es estructurada de forma piramidal, encontrándose en el nivel superior la Asamblea General; en el nivel intermedio se encuentra el Consejo de Administración y el Consejo Fiscal y en la base, las áreas operativas: comercialización de la producción de los asociados y la compra de insumos.

De acuerdo con el estatuto vigente, en su artículo 38, el Consejo de Administración se compone por 6 (seis) asociados (Presidente y Vicepresidente, Secretario y Vicesecretario, Director Financiero y Vicedirector Financiero), electos en Asamblea General, con un mandato de 3 (tres) años, siendo permitida la reelección solamente por un mandato consecutivo.

El Consejo Fiscal está compuesto por 3 (tres) asociados y 3 (tres) suplentes electos en Asamblea General, con un mandato de un año, siendo permitida la reelección de un tercio de sus miembros.

En cuanto a la funcionalidad de la cooperativa Tangará-2, se identificó también en la base un núcleo de producción que está compuesto por mujeres rurales asociadas, cuya actividad principal es la producción artesanal de dulces y conservas. En este sentido, se constata que la Cooperativa Tangará-2 pone en práctica, aunque de modo incipiente, la departamentalización por unidades de negocios (comercialización y agroindustria). Para Oliveira¹⁴⁵, cuando una cooperativa considera la hipótesis de crear departamento o unidades estratégicas de negocios (UEN), su objetivo es “dirigir actividades variadas optimizando los recursos existentes y alcanzar una mejor interacción con el mercado”. En este caso, se entiende que es necesario crear mecanismos de comunicación e interacción adecuadas y eficientes entre las unidades estratégicas de negocios.

En relación a la estructura física de la Cooperativa Tangará-2, la sede se encuentra en la comunidad rural, en un área cedida por la Municipalidad. En este local, la Cooperativa Tangará-2 construyó salas para atender a los asociados, realizar reuniones mensuales y guardar los implementos agrícolas de la misma. En cuanto al almacenamiento, la producción generalmente permanece guardada en los lotes de cada productor hasta la fecha de entrega al comprador y el transporte es realizado en vehículos propios de las familias de los asociados, o vehículos de la municipalidad local. Recientemente, fue construido por la cooperativa Tangará-2 un salón con 35m² para la producción de dulces y conservas. Con todas las

¹⁴⁵ OLIVEIRA, D. P. R. (2009), *ibidem*, p. 180.

adecuaciones para la obtención del Sello de la Licencia Sanitaria, tales como revestimiento de paredes, colocación de mallas en las ventanas, mesadas y piletas de mármol y utensilios de acero inoxidable, que fueron realizadas con recursos propios de la cooperativa.

Desde la fase de creación de la Cooperativa Tangará-2, se constata mediante los registros de reuniones pasadas que los productores fueron fuertemente influidos para cultivar maracuyá para proveer a una industria local de pulpa de frutas, cuya capacidad de procesamiento era de 180 toneladas/día, pero no tuvo éxito debido a la falta de materia prima.

En 2009, luego de varias reuniones de trabajo y planeamiento, tuvo inicio el primer contrato de sociedad entre la Cooperativa Tangará-2 y la industria que proporcionó los plantines y la asistencia técnica a los productores asociados, como cambio, toda la producción de maracuyá debería ser comercializada por la Cooperativa Tangará-2 directamente con la industria local. Desde el principio, esta sociedad representaba una opción atractiva y con ganancias garantizadas por los técnicos de la industria. A los productores se les asesoró que en una única hectárea irrigada podrían producir, en un ciclo de dos años, de 35 a 40 toneladas de fruta y el coste de producción representaba, en promedio, el 50% de los ingresos estimados. Por lo tanto, fueron necesarios gastos para adaptar el lote para la plantación de maracuyá, como por ejemplo, el sistema de irrigación y cobertizos para las plantaciones, entre otros; hecho que exigió desembolsos por parte de los productores.

Para firmar este negocio, se verificó mediante los registros de las reuniones, que los productores vieron en la cooperativa la alternativa para captar financiamiento del gobierno federal, con bajos intereses y largo plazo para las inversiones necesarias para la adecuación de los lotes para la plantación de maracuyá. Igualmente representaba la oportunidad de aumentar el poder de negociación de los productores frente a la industria local.

De este modo, cada productor interesado buscó financiamiento bancario para soportar los gastos de producción, o sea que, la siembra se produjo de manera individual por lote y solamente las actividades de comercialización fueron llevadas a cabo por la cooperativa, a quien cupo, también, la provisión de máquinas y de vehículos para el transporte de dicha producción.

Este formato de trabajo parcialmente colectivo es compatible con lo que afirman Schimitz y Mota¹⁴⁶, “en el medio rural, la organización del trabajo es pautada con una relativa autonomía”. En la práctica, se verificó que los trabajadores rurales prefieren mantener la autonomía en el trabajo diario que, en este caso es la siembra, ya que es desarrollado por la familia y no solamente por una sola persona, mientras que para la comercialización, estos individuos son más receptivos a la modalidad colectiva, por entender que son mayores las posibilidades de éxito.

Luego del acuerdo de sociedad entre la cooperativa y la industria local, los productores se depararon con problemas relacionados a la infraestructura de la comunidad rural, como la red de energía eléctrica de baja potencia y la falta de un sistema de captación y distribución de agua que fuese capaz de abastecer los reservorios de agua para irrigar las plantaciones de cada lote. Para solucionar estas cuestiones, la cooperativa buscó apoyo en los órganos públicos y representaciones políticas, pero no tuvo éxito y estos problemas perduran hasta hoy.

Toda esta situación comprometió el cultivo del maracuyá y produjo enormes complicaciones para las finanzas de los productores, ya que asumieron compromisos con el banco creyendo que venderían lo suficiente como para pagar todos los costes e, inclusive, lograrían ganancias en esta actividad. En la práctica, lo que sucedió fue que las cosechas alcanzaron un volumen por debajo de lo planificado, la calidad de los frutos no satisfizo las expectativas de la industria y la cooperativa no logró negociar precios atractivos con esta, consecuentemente, los productores no entregaron su producción para que la cooperativa la comercialice.

Otro factor que contribuye con el fracaso del proyecto Maracuyá y que fue repetidamente citado por los directivos actuales de la cooperativa, fue la falta de conocimiento técnico de los productores, lo que favoreció el surgimiento de problemas fitosanitarios, de manejo, entre otros. La combinación de estos factores desmotivó a los asociados que abandonaron el cultivo de maracuyá y debilitó a la cooperativa en su aspecto comercial.

¹⁴⁶SCHMITZ, H.; MOTA, D.M. (2006), Métodos participativos para a agricultura familiar. In: Monteiro, D.M.C.; Monteiro, M.A. (Orgs.). Desafios na Amazônia: uma nova assistência técnica e extensão rural. Belém: NAEA/UFPA, p.75-102.

Estudios de Singer¹⁴⁷ muestran que en otras regiones del país muchos asociados que se retiran de las cooperativas, abren mano de sus derechos, 'no solamente debido a los bajos rendimientos, sino, principalmente, por la falta de incentivos para la producción y la insatisfacción con el papel desempeñado por los directivos'.

En el análisis de los datos recabados en los registros internos de la cooperativa Tangará-2, se percibió en primer lugar que la cantidad de frutos que la industria estableció como meta era incompatible con la capacidad de producción de los asociados y por este motivo la meta no fue alcanzada. En cuanto al valor pago por kilo de maracuyá, también fue mucho menor del presentado en el proyecto. Finalmente, el ingreso obtenido por los productores asociados, con las ventas realizadas por la cooperativa a la industria local, no fue suficiente para generar un retorno del valor invertido, tampoco fue suficiente para cubrir los costes de mantenimiento de la plantación.

La alternativa encontrada por los asociados para amenizar los perjuicios, según uno de los directivos entrevistados, fue vender la mayor parte de la producción directamente al consumidor final, en la feria del productor rural en el municipio y por este motivo, las ventas por medio de la cooperativa no alcanzaron el retorno esperado.

En contacto con los representantes de las entidades de la esfera municipal que prestan asistencia técnica a los productores, nos informaron que para solucionar el problema de la captación de agua en esta comunidad rural fue establecido un convenio con el gobierno federal, pero que aún se encuentra en fase de tramitación para la adquisición de un sistema de captación y distribución de agua para la irrigación dentro del proyecto de crédito Fundiario.

Como forma de crear oportunidades para la producción y comercialización, la cooperativa Tangará-2 desarrolla proyecto de agro industrialización de frutas y estimuló la creación del Núcleo de Producción de Frutos do Vale, constituido solamente por mujeres trabajadoras rurales que buscan la generación de ingresos y la mejora de la calidad de vida de sus familias mediante la agro industrialización artesanal de productos vegetales, donde se obtiene como producto final dulces y

¹⁴⁷SINGER, P. (2003), *Economia solidária: um modo de produção e distribuição*. In: SINGER, P.; SOUZA, A.R. (Orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. 2.ed. São Paulo: Editora Contexto, p.11-28.

conservas. La producción de dulces y conservas es realizada en colectivo, en un espacio físico preparado exclusivamente para esta finalidad en la sede social de la cooperativa; no obstante, las oportunidades de comercialización de la producción de este núcleo productivo aún se encuentran muy limitadas. Normalmente, los dulces y conservas son comercializados en las ferias artesanales y en eventos culturales de la ciudad donde la municipalidad pone a disposición puestos para que los artesanos expongan sus productos.

En este núcleo de producción, las mujeres hacen uso de equipamiento e infraestructura de la cooperativa, pero no existe un reglamento formal donde se establecen las directrices para el funcionamiento de este emprendimiento. En contacto directo con la líder del núcleo productivo y mediante los registros internos y anotaciones, se constató la preocupación con la capacitación técnica una vez que todas las mujeres que integran este grupo productivo son motivadas a participar de cursos de calificación profesional volcados hacia el negocio rural y también reciben orientación técnica de producción, como fue el curso ofrecido por el Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (SENAR) a todas las mujeres de esta comunidad acerca del procesamiento de frutas y vegetales, dulces y conservas caseras.

Actualmente, la cooperativa Tangará-2 busca en órganos gubernamentales formas para viabilizar la construcción de la cocina industrial y la legalización sanitaria del emprendimiento, pues los directivos entienden que esta es la oportunidad de generación de ingresos y también la conquista de un espacio laboral para la trabajadora rural. Se observa que, aunque de manera discreta y en una etapa inicial, las acciones del núcleo productivo ha difundido la cultura de la cooperación y de la economía solidaria e, indirectamente, concientiza a los demás productores (hombres y mujeres) acerca de las ventajas que la producción colectiva auto gestionada produce al desarrollo de la comunidad rural como un todo.

Se identificó también que el núcleo de producción “Frutos do Vale” interactúa con organizaciones políticas, educativas y de asistencia técnica. Se trata de apoyo buscado por las mujeres y que ha contribuido sustancialmente con la emancipación de este emprendimiento. Como por ejemplo, pueden citarse interacciones significativas con el Núcleo de Políticas para la Economía Solidaria (NUPES), vinculado al gobierno municipal, que propone cursos de capacitación profesional y acceso a otros órganos de fomento para la economía solidaria. Con la Universidad

del Estado de Mato Grosso, la interacción se produce a través de los proyectos de investigación y extensión universitaria enfocándose en el apoyo a la inclusión productiva, organización, gestión y aplicación de tecnologías sociales en los emprendimientos rurales de base familiar.

En cuanto a la organización dentro de la cooperativa Tangará-2, se identificó que existen pocas normas escritas. Al cuestionar al presidente acerca de esta situación, afirmó que a medida que surgen situaciones, las normas son redactadas y enviadas para su aprobación a la asamblea. El proceso de comunicación interna se produce en todas las direcciones y sentidos de manera también informal. Normalmente, los avisos de interés común son transmitidos boca a boca o mediante avisos colocados en una de las emisoras de radio de la ciudad. Se constata que existe un esfuerzo del directorio actual de la cooperativa para hacer atractivas las reuniones mensuales para los asociados. Normalmente, se incluye en el orden del día de estas reuniones un determinado tiempo para que los representantes de los órganos públicos e institucionales hagan uso de la palabra para hablar sobre temas relevantes y de interés de los asociados, como por ejemplo, técnicos de la Secretaria Municipal de Agricultura, concejales y el gerente del Banco de Brasil que, en las últimas tres reuniones, respectivamente, hablaron sobre las novedades tecnológicas y actualidades del mercado, sobre el proyecto municipal de mantenimiento de las rutas vecinales y sobre la línea de crédito disponible para los agricultores familiares. Por el libro de presencia, se verificó que aproximadamente el 80% de los asociados son asiduos a las Asambleas Generales de la cooperativa Tangará-2.

En cuanto a los reglamentos internos, el núcleo de producción de dulces y conservas no se encuentra debidamente formalizado en el interior de la cooperativa. Se identificó que a gestión de todas las actividades se realiza de manera colectiva tanto en la toma de decisiones como en cuestiones de rutina, como así también en las cuestiones estratégicas del grupo. No existen indicios de una gestión institucionalizada, con reuniones sistemáticas ni periódicas, no existe separación de las asociadas en cargos administrativos y productivos. Esto puede atribuirse al pequeño número de participantes y también por el carácter embrionario del grupo, no obstante, es clara la necesidad de organización de este emprendimiento, tanto en aspectos funcionales internos como los relacionados con el entorno y a los agentes externos (órganos de fiscalización, comercialización, etc.).

En lo que se refiere a la distribución de los excedentes netos del ejercicio, son proporcionales a las operaciones realizadas por los asociados, de acuerdo a lo previsto en el estatuto de la cooperativa. En cuanto a los Fondos de Reserva, se verificó que existen saldos que son debidamente calculados y acumulados en una cuenta específica para esta finalidad, no obstante, no se localizó el registro que lo compruebe, por ejemplo, la utilización del FATES en proyectos destinados a la educación de los asociados o de sus familiares, considerando la doctrina cooperativista. La justificación para esta situación tal vez sea el hecho de que en esta cooperativa aún no se ha creado el Comité Educativo, cuya finalidad es desarrollar programas mínimos para el entrenamiento de los asociados en gestión de cooperativas o demás cursos básicos, como por ejemplo, informática, contabilidad, costes, entre otros. Normalmente, los asociados participan de entrenamientos que son ofrecidos por las instituciones de enseñanza locales que no se encuentran vinculados a los objetivos educativos de la cooperativa.

En este espacio rural, donde el escenario es de pobreza, desempleo y dificultades financieras, son innumerables los desafíos a ser superados. Se reconoce en las iniciativas de la cooperativa Tangará-2 un importante mecanismo de articulación no solo en lo que se refiere a la generación de ingresos de las familias directamente relacionadas con la cooperativa, sino también y principalmente, para el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de la agricultura familiar. Otro aspecto que llama la atención es el hecho de que la cooperativa Tangará-2 realiza sus primeros pasos hacia la dirección del proceso de transformación social mediante la inclusión productiva de mujeres trabajadoras rurales en una actividad no agrícola, haciendo oportuno para estas mujeres una nueva identidad en la comunidad y que va más allá de la condición de esposas y madres.

c) Cooperativa de productores de la agricultura familiar Tangará-3

La cooperativa de productores de la agricultura familiar Tangará-3 fue fundada en junio de 2010 por 21 productores que residen en distintas comunidades rurales en Tangará da Serra. Actualmente, cuenta con 52 asociados entre hombres y mujeres. Para la constitución de la cooperativa, los productores recibieron el apoyo del Sindicato Rural de Trabajadores, que ejerce una gran influencia en la organización política y social de los pequeños productores. La cooperativa posee

registro en el Catastro de Personas Jurídicas (CNPJ), y en la Junta Comercial del Estado (JUCEMAT), se encuadra como una cooperativa singular y no se encuentra afiliada a la OCB-MT.

Su sede se encuentra localizada en la zona urbana del municipio, en un área cedida por el Sindicato Rural de Trabajadores. Esta fue creada con la finalidad de fortalecer a los pequeños agricultores familiares en el proceso de comercialización de la producción y en la prestación de servicios a los asociados. El cuadro social de esta cooperativa comprende agricultores, avicultores, porcicultores y dedicados a actividades extractivas, que viven en las comunidades rurales tradicionales o en asentamientos.

La cooperativa Tangará-3 posee estatuto y reglamento interno aprobados en asamblea. El consejo de administración se compone por un Presidente, un Vice presidente, un Secretario general, un segundo secretario, un Director administrativo y un Director financiero, electos en asamblea general con mandato de dos años.

Las reuniones del directorio se realizan cada 60 días y, según el Director administrativo¹⁴⁸, los asociados tienen una participación activa en las discusiones. A partir del análisis del libro de registro de asistencias en estas reuniones, se verifica que en promedio el 60% del cuadro de asociados son asiduos a las reuniones periódicas. En cuanto a las asambleas generales, que se llevan a cabo una vez al año, la frecuencia de los asociados se eleva al 85%.

A partir del análisis de las actas de las asambleas realizadas, se observa que el contenido discutido se refiere a la rendición de cuentas de los actos cooperativos y del directorio, la presentación de nuevos avisos de llamados públicos del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), la organización de eventos en la comunidad y la elección de nuevo directorio. Son raros los registros de manifestaciones de los asociados en los temas del orden del día. Queda claro en esta situación que las cuestiones relacionadas con las negociaciones y proyectos futuros son llevadas a la asamblea en forma de propuestas elaboradas por el directorio, restando a los demás asociados la aprobación sin cualquier revisión. Otro dato importante que puede ser confirmado por el libro de actas es que no son comunes en las asambleas realizadas, las intervenciones de los demás asociados en las discusiones.

¹⁴⁸ DA SILVA, A. A, entrevistado em 09/08/2013

Según Crúzio¹⁴⁹, cuando la cooperativa practica de hecho el principio de la gestión democrática, los asociados tienen la oportunidad de participar de las cuestiones administrativas, de producción y de comercialización de la cooperativa.

En relación a los medios de comunicación más utilizados por la cooperativa y sus asociados, se verifica que son los boletines circulares y oficios, que son enviados a los asociados por el correo, al final de cada mes.

Al preguntar al Director administrativo acerca de cuáles son los principios que guían a la cooperativa, respondió “libre adhesión, educación volcada hacia el cooperativismo y ayuda mutua”. En este sentido, Drimer y Drimer¹⁵⁰ afirman que “debe reconocerse que lo que caracteriza a las cooperativas no es tal o cual principio o norma fundamental, sino el conjunto compuesto por estas normas”.

En relación al Consejo Fiscal en esta cooperativa, la actuación de los consejeros se limita solamente a la aprobación de los informes administrativos presentados por el directorio, ya que no fueron localizados los registros o anotaciones de reuniones de este consejo. Se constató también que, en la última elección del Consejo de Administración, se produjo un intercambio de determinado grupo de asociados en los cargos de la Dirección y de la Fiscalización.

Un aspecto positivo hallado en las decisiones de la última asamblea general de la cooperativa Tangará-3 fue la aprobación de la creación del Comité Educativo que refleja la preocupación de esta cooperativa con temas relacionados a la educación, entrenamiento e información de los asociados, directivos y, en especial, de los hijos de los asociados. Este comité deberá estar formado a fines del presente año. Actualmente, las cuestiones relacionadas a la educación, la formación y la información son tratadas por el Consejo Administrativo de la cooperativa.

En cuanto a los aspectos operativos, con base en los registros internos, las acciones de la cooperativa Tangará-3, ha priorizado la comercialización de la producción de los asociados, a pesar de que en el estatuto se prevean también actividades para la captación de financiamiento para los agricultores familiares organizados en cooperativas, entre otras.

¹⁴⁹ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2005), *Ibidem*, p. 28.

¹⁵⁰ DRIMER B., DRIMER, A.K. (1991), *ibidem*, p. 107.

Para Buainain¹⁵¹ la comercialización constituye un gran desafío para la agricultura familiar. El gobierno Federal, preocupado con el tema, promueve una serie de acciones para dinamizar la comercialización de los productos oriundos de la agricultura familiar, ya que está previsto por ley la obligatoriedad de destinar por lo menos un 30% de los fondos transferidos por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE) para la adquisición de géneros alimenticios provenientes de la agricultura familiar, siendo las entidades ejecutoras las municipalidades y el gobierno estatal.

Desde 2011, la cooperativa Tangará-3 mantiene un canal de comercialización con estos mercados institucionales mediante contratos de ventas para el Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA) y el programa Nacional de Alimentación Escolar – PNAE, ya que serán beneficiarios de estos programas agricultores familiares que preferentemente se encuentren organizados en grupos formales, tales como cooperativas y asociaciones. Se verifica que la cooperativa Tangará-3 comenzó con la entrega de solamente cinco productos, mientras que en el segundo año analizado, ya ofrecía veinte productos, entre hortalizas, legumbres, frutas y carne bovina y su participación actual corresponde al 20% de la demanda local existente. Entre los aspectos positivos identificados, sobresale el volumen creciente de productos proveídos. Por otro lado, se verifica que para el efectivo cumplimiento de las cantidades entregadas de cada producto, la cooperativa debió sumar productores que no eran socios.

Como regla general, en caso de los contratos de ventas a los programas gubernamentales, las entidades proveedoras, que son cooperativas de pequeños productores rurales, deben obedecer las exigencias prescritas en los avisos de compra de los productos, o sea, la sustitución de productos en los casos de pérdidas de producción o factores externos es una cuestión complicada, principalmente, en lo que se refiere a la provisión de los ítems para la merienda escolar, ya que detrás de la compra gubernamental existe un menú diario que esta preestablecido de acuerdo con las necesidades nutricionales del alumnado, no obstante, la sustitución de un producto del menú deberá estar condicionada a otro producto con el mismo valor nutricional.

¹⁵¹ BUAINAIN, A. M. (2007), Agricultura familiar, agroecología e desenvolvimento sustentável: questões para debate. Brasília, DF: IICA, 136 p. (Desenvolvimento Rural Sustentável, v. 5).

Actualmente, los asociados que se benefician con las llamadas públicas para el abastecimiento de la merienda escolar alcanzan un total de 26, no obstante, persiste la necesidad de recoger la producción de terceros para cumplir con las cantidades y tipos de productos que constan en los contratos de los programas gubernamentales, hecho este que lleva a la cooperativa a presentar una baja participación en este mercado. Una de las posibles causas de esto, según afirma el director financiero, se relaciona con la cuestión de los precios de retraso. Se dijo que los productores asociados se arrepienten del compromiso de entregar los productos debido a los precios establecidos en el contrato, alegando que se encuentran desfasados y fuera de la realidad local.

Es importante observar que al firmar un contrato de venta simultánea con las municipalidades y escuelas públicas, las cooperativas asumen la responsabilidad de entregar los productos en el transcurso del año. Como estrategia para la fidelización de los proveedores, al establecer los precios, los agentes compradores fijan dichos precios que inicialmente se encuentran por encima del precio de mercado y entienden que esta es una ventaja para el productor rural, principalmente, por el hecho de garantizar los precios de los productos, independientemente de la época del año. El Director financiero¹⁵² declara que “algunos asociados no participan de las reuniones de la cooperativa, no conocen la programación de las entrega de los productos de la merienda escolar y todavía se quejan por la falta de dialogo, y por estos motivos no cumplen con la estrega de sus productos a la cooperativa”. Finalmente, este Director agrega que “el problema es la falta de organización de los asociados”.

Estos datos confirman lo que nos dicen Santos, Evangelista y Pereira¹⁵³ cuando reflexionaron acerca de las oportunidades, desafíos y dificultades que involucran la ejecución de los programas institucionales de adquisición de alimentos de la agricultura familiar en el Estado de Minas Gerais:

“El PNAE y el PAA representan una ‘gran oportunidad’ y también un enorme desafío para la agricultura familiar y sus organizaciones, ya que poseen una complejidad propia, con una serie de especificidades que demandan del

¹⁵² Entrevista realizada en julio de 2013.

¹⁵³ SANTOS, F. D., EVANGELISTA, A. L., OLIVEIRA, A. J.M. (2012), artigo apresentado no III Congresso em Desenvolvimento Social (Des)igualdades sociais e Desenvolvimento da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, de 30 maio a 01 de junho de 2012. Pág. 27. Último acceso 15.07.2014. Disponible en http://www.congressods.com.br/terceiro/images/trabalhos/GT1/pdfs/fabio_dias.pdf

segmento múltiples capacidades; visión estratégica y otras habilidades que componen el ‘mundo de los negocios’”.

Por su parte, la cooperativa aun no dispone de mecanismos que auxilien a los pequeños productores para lidiar con las cuestiones del planeamiento de la producción y la comercialización. Otro detalle es que muchos de los asociados que participan de estas ventas directas son, al mismo tiempo, miembros del Consejo de Administración de la cooperativa y proveedor de la producción. De modo general, se constató que la gestión de los negocios en los pequeños emprendimientos rurales no posee una planificación adecuada, en el cual se defina claramente cuáles son las estrategias a ser implementadas en la gestión de la producción y de la comercialización.

En lo que respecta a los contratos con el PAA y el PNAE, el presidente de la cooperativa Tangará-3 informó que la formalización es realizada entre la cooperativa y los órganos gestores (municipalidad o gobierno estatal), pero que no existe ningún término formal entre el productor asociado y la cooperativa donde quede asentado el compromiso de entrega de la producción a la misma. Se observa la semejanza de lo que ocurre en las demás cooperativas investigadas, la fidelización del asociado a la cooperativa continua siendo un vector para que esta presente una ventaja competitiva en el mercado.

De manera general, analizando la base de datos proporcionada por la cooperativa Tangará-3, se observa en los últimos años números crecientes en relación a los valores y cantidades de alimentos comercializados con los órganos públicos, como así también es creciente el número de agricultores participantes de estos programas de ventas.

Tabla 3 - Resumen general de las ventas al PNAE y al PAA - últimos 3 años

Año	Valor Total de ventas R\$	Nº de agricultores proveedores	Entregas por agricultor R\$
2011	31.735	7	4.533
2012	65.451	13	5.034
2013	91.634	13	7.048

Fuente: Elaboración propia

La relativa garantía de renta a los asociados, proporcionada por la

participación en el programa de adquisición de alimentos es una oportunidad poco explotada por la Cooperativa si se considera el número de productores proveedores.

En el caso de las utilidades netas calculadas anualmente, luego de la provisión de los Fondos de Reservas previstos en el estatuto de la cooperativa, el resto se distribuye en forma proporcional a la participación de cada asociado, luego de la aprobación en Asamblea General.

Se verifica que la cooperativa Tangará-3 ha cumplido con el objetivo de constituir un canal para la comercialización de la producción de sus asociados, siendo la venta institucional un factor importante en la inclusión de la agricultura familiar en el segmento de las adquisiciones gubernamentales. En lo que se refiere a los asociados, estos señalaron como aspectos relevantes la necesidad de un mayor compromiso en las cuestiones internas de la cooperativa y en los procesos decisorios, una efectiva programación de la producción y de la comercialización, así como, la necesidad de desarrollar competencias técnicas en el área de finanzas, prestando más atención a los costes de producción para fijar precios más viables y competitivos.

3.3. Análisis de los aspectos de la gestión practicada en las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3

En general se puede observar que la dinámica interna en las cooperativas puede ser caracterizada por la autogestión. Mientras tanto, esa forma de gestión presentó características diferenciadas entre las cooperativas estudiadas, que merecen ser destacadas. Para un perfecto entendimiento y correcta evaluación de la gestión de cada cooperativa, se buscó separar los factores de influencia de acuerdo con las funciones clásicas de la administración, planeamiento, organización, dirección y evaluación y al mismo tiempo, aproximar a los factores de influencia evidenciados en los componentes estratégicos, estructurales, directivos, comportamentales, tecnológicos y de evaluación que sustentan el modelo de gestión defendido por Oliveira¹⁵⁴ para las cooperativas.

¹⁵⁴ OLIVEIRA, D. P. R. (2009), *ibídem* p. 43.

3.3.1 Factores que influyen en la gestión de las Cooperativas Investigadas

a) La gestión en la Cooperativa Tangará-1

Planeamiento – Al analizar los componentes estratégicos evidenciados en la cooperativa Tangará-1, en el proceso de recolección de datos, se percibe un esfuerzo en la dinámica de la gestión actual, con el objetivo de superar los efectos de las experiencias anteriores y elevar el nivel de participación de los socios. En el pasado, la cooperativa sufrió pérdida considerable de asociados debido a las diversas crisis generadas tanto por los escasos recursos para la producción, como por el descontento del grupo con el dirigente de la cooperativa. Del punto de vista de la formulación de estrategias, no fue identificado instrumentos administrativos como planeamiento estratégico con definiciones claras de la cooperativa sobre la visión del negocio, estrategias de producción e inserción en el mercado, identificación y foco en las prioridades básicas. También no fue constatado el uso de presupuestos, proyecciones y plan de acción que lleven a la consideración de la real capacidad de producción de los asociados, la estructura de los costos y gastos específicos de cada actividad, estimación de excedentes netos y su utilización, y además, cuantificación de metas inherentes a la cooperativa y sus asociados. El planeamiento está caracterizado por la total informalidad y centralizado en la persona del Presidente. En cuanto a las cuestiones de articulación con el medio en que está incluida, la cooperativa no es afiliada a ningún organismo de representación como la OCB-MT u otro organismo de representación.

Organización – Con relación a los componentes estructurales, la cooperativa presenta por su estatuto social, modelo estructural jerarquizado, teniendo como principal instancia de decisión a la Asamblea General. El sustento de la dirección sigue orientaciones pre escritas en ley específica del cooperativismo, con consejo de administración y fiscal institucionalizado. Pero, la práctica está distante de los instrumentos formales porque la función del Consejo Administrativo esta resumida en la actuación exclusiva del presidente que acumula todas las demás funciones directivas y la actuación del consejo fiscal es nula. Se observa en la Cooperativa Tangará-1 que varios aspectos formales no son tomados en cuenta, ocasionando de ese modo un funcionamiento fuera de las normas estatutarias y con claros indicios de confusión entre los conceptos de propiedad y gestión. Estas manifestaciones

retratan una concepción distorsionada de que el presidente es responsable por el encaminamiento de las demandas y por la solución de los problemas. Al mismo tiempo, nos coloca ante el desafío de proponer un modelo de gestión que coloque en práctica la educación, la capacitación y formación de los asociados sean o no dirigentes.

Dirección – Al analizar los componentes directivos, se percibe estilo de liderazgo centralizado y conservador. Fue relatado por el Presidente que los asociados se fueron distanciando de las reuniones mensuales y del planeamiento porque no observaban resultados objetivos e inmediatos para ellos. De acuerdo con Zimmermann¹⁵⁵ que analizó la evasión de los asociados en cooperativas rurales, los factores que influyen al abandono de los grupos son: la no equivalencia de la fuerza de trabajo, las diferentes trayectorias de vida, la insubordinación y la jerarquización de las actividades en el grupo. Las acciones de gestión que más se perciben en el sentido de revertir ese cuadro es crear un espacio informal para la discusión colectiva de cuestiones relacionadas a la cooperativa, como es el caso de las reuniones mensuales que no traen el peso de la obligatoriedad de la presencia, con convocatoria formal. En el día a día, las decisiones son tomadas por el Presidente, y cuando es posible, consulta algunos asociados que están más próximos de la cooperativa independiente de si ocupan o no alguna función en el Consejo de Administración. Con relación a las decisiones más estratégicas, que involucran volumen de recursos financieros, nuevos contactos o cuestiones que causan impacto en las finanzas de la cooperativa, el Presidente invita a los asociados a una reunión extraordinaria y las decisiones son tomadas por los asociados presentes, sin tener en cuenta las normas estatutarias que recomienda el número mínimo de asociados presentes para validar una decisión. En cuanto a la calidad de la comunicación interna, presenta alta dosis de informalidad, al iniciar por el estatuto de la cooperativa que contiene diversos artículos desfasados en relación a las prácticas actuales del grupo. Fue relatado que los asociados no les importan esa situación y no se preocupan en redactar esas cuestiones y hacer la actualización en el normativo interno. Se cita como ejemplo, el plazo del mandato de gestión de los Consejeros electos. En la práctica, este requisito nunca fue obedecido, y los Consejeros terminan permaneciendo por largo periodo en la

¹⁵⁵ ZIMMERMANN, N. de C. (1994), os desafios da organização interna de um assentamento rural. In: MEDEIROS, L.S. et al (org.) Assentamentos rurais: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Editora da Unesp, p. 205-224.

dirección de la cooperativa. Cruzio¹⁵⁶ recomienda que sea la función del Consejo Fiscal proponer anualmente, la revisión del estatuto social. Este hecho nos lleva a concluir que la formalización de la cooperativa no es prioridad para el grupo prevaleciendo los acuerdos hechos informalmente. Se puede deducir también que los valores y la cultura organizativa que predomina entre los socios no necesitan de reglas escritas para ser cumplidas. Además, la existencia de prácticas que sean contrarias a las normas formales o que no sean debidamente formalizadas en la cooperativa tiende a generar complicaciones principalmente en la admisión de nuevos asociados, ya que es imposible al interesado en asociarse conocer las normas vigentes antes de su ingreso en la cooperativa. En lo que respecta a los componentes de cambios, teniendo en consideración el poco interés de los socios y el abandono en que se encuentra la cooperativa, no hay dudas respecto a la urgencia de promover una reestructuración organizativa y administrativa en esta cooperativa, con la implementación de un Comité Ejecutivo, a quien le corresponderá la responsabilidad de informar y orientar a los socios y candidatos sobre el significado del diseño organizativo, de acuerdo a lo previsto en el estatuto social, así como promover la educación cooperativista en el interior de la cooperativa.

Evaluación – En esta cooperativa, ocurre lo que parece ser normal en muchas cooperativas que actúan distanciadas de la práctica de los principios del cooperativismo, o sea, el factor de confundir los papeles de fundador, ejecutivo y de asociado de la cooperativa. La cooperativa no dispone de un sistema de acompañamiento y evaluación de los resultados obtenidos. Lo que se percibe es que existe dificultad natural en la verificación de los resultados efectivos. Concretamente no son conocidos los motivos de las fallas y errores que se transforman en desvío de lo que fuera precariamente planeado. La cooperativa Tangará-1 proviene de un sistema paternalista y arcaico, y evolucionó muy poco en cuanto a lo que se refiere al sistema de gestión, frente a la competitividad del mercado. Como también no genera flujo eficaz de las informaciones dentro de la cooperativa, así como los indicadores de evaluación de su evolución que van además del control de presencia de los socios a las reuniones.

b) La gestión en la Cooperativa Tangará-2

¹⁵⁶ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2005), *Ibidem*.

Planeamiento – Considerando el aspecto organizativo, la cooperativa Tangará-2 fue creada bajo fuertes influencias externas. En primer lugar, de entidades gubernamentales, ya que sus asociados son beneficiarios del Programa Nacional de Crédito Fundiario y en un segundo lugar, bajo la influencia de determinada Industria local que buscaba contratos con los productores rurales para la provisión de frutas tropicales, siendo la condición inicial para ese contrato que los productores estuviesen organizados en cooperativa para lograr una mayor escala en el cultivo de frutas. Realidad semejante fue encontrada por Simioni y Binotto¹⁵⁷ cuando analizaron los aspectos de lealtad y oportunismo en las cooperativas rurales en el Estado de Goiás “las pequeñas cooperativas actúan en un ambiente fuertemente influenciado por cuestiones externas, entre ellas las políticas públicas”. En la Cooperativa Tangará-2, como se trataba inicialmente, de trabajadores rurales que tenían el sueño de salir de la condición de asalariados para ser dueños de un pedazo de tierra, el grupo de fundadores de la cooperativa no tenían en sus proyectos culturales y profesionales, la práctica del planeamiento como una herramienta indispensable para estructurar un emprendimiento. El hecho es que los pequeños productores fueron asentados en área rural con acentuados problemas de infraestructura, lo que colaboró al surgimiento de problemas para organizarse, producir y comercializar la posible producción. De esta manera, desde el inicio de la cooperativa, se instaló la cultura de establecer acciones estratégicas mercadológicas, funcionales y administrativas informalmente y sin conocerse los posibles resultados por medio de la práctica de presupuestos y proyecciones. En términos operacionales, en la Cooperativa Tangará-2, la producción es individual y participan de este proceso solo los miembros de las familias, solamente el proceso de comercialización es realizado por la cooperativa. En cuanto al acompañamiento sistematizado de la producción de los socios no se constató ninguna práctica en la Cooperativa. En lo que se refiere a la asistencia técnica, hay dependencia de profesionales vinculados a las entidades y organismos públicos, cuyos contactos son esporádicos, lo que resulta un comprometimiento en la calidad de los productos y bajos rendimientos. Los canales de comercialización son limitados al comercio local, tanto por la falta de escala de producción, como por el bajo poder de negociación de

¹⁵⁷ SIMIONI, F. J.; BINOTTO, E. (2009), Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. In: Revista de economia e Sociologia Rural. Vol. 47, nº 03, jul/set 2009. Brasília: SOBER, p..744

la Cooperativa con los compradores, lo que de cierto modo es consecuencia de la falta de planeamiento y desconocimiento de la fuerza que la unión del grupo puede representar ante los compradores. Se verificó también que algunos asociados utilizan canales diferenciados de comercialización, como por ejemplo, ferias con ventas directas al consumidor.

Organización – En referencia al componente estructural la Cooperativa Tangará-2 sigue en sus dispositivos de constitución, con las determinaciones legales. Presenta una estructura jerarquizada y con clara división de trabajo. La participación de los socios en la toma de decisión se da a través de las reuniones y asambleas, donde todos tienen la oportunidad de opinar y decidir sobre cuestiones estratégicas, económicas y financieras, donde votan y son votados. Con relación a los componentes directivos de liderazgo y comunicación, se constató que el presidente aparece como el principal agente de las relaciones contractuales y de articulación con entidades y poder público. Según Bialoskorski Neto¹⁵⁸ esta situación presenta particularidades importantes y pueden resultar en conflictos internos. Por un lado el presidente conoce todas las necesidades de la cooperativa y de los socios y juzga apto para asumir riesgos y decidir lo que es mejor para la cooperativa, pero por otro lado, puede también confundir los conceptos de propiedad y gestión y tomar decisiones en beneficio propio. Como consecuencia, fue verificado que los registros internos de la Cooperativa Tangará-2 apuntan a la reducción en su cuadro social, comparándose con el número de miembros existentes en el primer año de constitución. De igual modo, otros factores internos y de naturaleza gerencial compiten para la situación de alejamiento de los asociados en esta cooperativa, como por ejemplo comercialización de productos con precios más bajos de los practicados por el mercado, costos elevados para producir dentro de los parámetros establecidos por la Industria compradora, falta de apoyo financiero y bajo poder de negociación de la Cooperativa, resultando en una inestabilidad económica de la cooperativa. En cuanto a los componentes de comportamiento que influyen en la gestión, se identificó en la Cooperativa Tangará-2 que los principales factores son las propias características de los socios, agricultores familiares, con bajo poder adquisitivo para inversiones, endeudamiento financiero de largo plazo ante el Banco Oficial del Gobierno, baja escala de producción y desconocimiento de la educación cooperativista.

¹⁵⁸ BIALOSKOSKI NETO, S. (2010), *Ibidem*.

Dirección – En el caso de la Cooperativa Tangará-2 se verifico que los miembros del Directorio buscan practicar una gestión transparente, con rendición de cuentas al día, y en cumplimiento de los demás artículos del estatuto, sin embargo presentan perfil autoritario y relativa demora en el proceso decisorio, lo que resulta en un discreto distanciamiento entre los directores y los asociados. En cuanto a la comunicación interna, presenta bajo nivel en la calidad de las informaciones existentes, así como informalidad en el registro de las cuestiones importantes, como por ejemplo, el formulario de inscripción de los asociados, de los proveedores de servicios y también, la ausencia de un banco de datos actualizado sobre costos de producción de las principales culturas permanentes y temporarias, costos de unidad de cría de animales entre otros, para subsidiar decisiones y contratos futuros o hasta la prestación de servicio de orientación a los socios.

En cuanto al nivel de participación de los socios tanto en las asambleas, reuniones y demás eventos promovidos por la cooperativa, es óptimo. No fue identificada ninguna acción interna que proporcione educación y entrenamiento a los socios. En cuanto a la innovación de tecnología, la cooperativa presenta acciones concretas en el sentido de diversificación, incorporación de valor a la producción y departamentalización de las actividades con la creación de unidad productiva diferenciada. En la cooperativa Tangará-2 está en fase de formalización la constitución de un núcleo de producción, cuya actividad principal es la fabricación de dulces y conservas. El núcleo está compuesto exclusivamente por mujeres de la comunidad local, presenta resultados positivos y estratégicos de incorporación de valor y trae beneficios tanto para el grupo de las asociadas, por representar alternativa de generación de renta para las familias, como para la imagen de la cooperativa como agente estimulador para la inserción de mujeres rurales en el mercado productivo. Vale resaltar que la transformación de una actividad casera, como es la producción de dulces, en una agroindustria fue considerada uno de los mayores desafíos enfrentados por la Cooperativa Tangará-2, debido a las exigencias que abarcan desde los aspectos fiscales, ambiental y principalmente, la sanitaria. Esta es una iniciativa emprendedora y considerada exitosa para la cooperativa, siendo marcada por la correcta asimilación del concepto de producción colectiva, entre las asociadas y refleja en la maduración del grupo en la práctica de los principios del cooperativismo. Los resultados positivos ya percibidos con la formación de este núcleo productivo en el interior de la cooperativa señalan también,

la posibilidad de ampliar la participación del mercado, con base al principio de inter-cooperación, que es justamente la cooperación estructurada en las redes de integración, ya que las dificultades e imposiciones legales y sanitarias fueron superadas por esta cooperativa con la obtención del certificado de inspección municipal, acreditado para la producción de productos con mayor nivel de procesamiento, mejoramiento o transformación.

Evaluación – Al analizar los componentes de control y evaluación practicados en la cooperativa Tangará-2, se verifica que existe dificultad natural en la verificación de los resultados logrados, en primer lugar, por la falta de preparación técnica de los asociados que actúan en el Consejo Fiscal y segundo, por la mala calidad de las informaciones registradas en los informes, que también reflejan la falta de preparación técnica de los ocupantes de cargos administrativos. Según Cruzio¹⁵⁹ las personas correctas para ocupar los cargos de los organismos directivos deben tener un mínimo de conocimiento de su función. Se cree que estas deficiencias pueden ser minimizadas con la implementación del comité educativo, buscando la enseñanza de la doctrina cooperativista y el entrenamiento en gestión de cooperativa.

c) La gestión en la Cooperativa Tangará-3

Planeamiento – Con base en los componentes organizativos evidenciados, diferentemente de las cooperativas anteriormente analizadas, la Cooperativa Tangará-3 no está limitado a la localización geográfica o grupo específico de productores rurales. Aunque su público sean los pequeños productores rurales de base familiar, el presidente actual explicó que la Cooperativa mantiene la sede en la zona urbana de la ciudad exactamente para mantener la neutralidad y conquistar asociados de las diferentes localidades del municipio y región. Con relación a los componentes estratégicos, se identificó que la cooperativa tiene la visión, misión y valores declarados. Fue dicho por el presidente que la visión de la cooperativa es incorporar socio de nivel local, regional y provincial por medio de la implementación de puestos estratégicamente localizados. Al establecer esa visión, el Consejo de Administración demuestra amplia percepción del mercado y compromiso con el

¹⁵⁹ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2005), *ibídem*, p. 79.

estatuto social. La misión es “contribuir con el proceso de comercialización de los socios” y los valores son la ética, honestidad y responsabilidad. Se verificó que la misión no está directamente relacionada con lo previsto en el estatuto de la cooperativa, que es mucho más amplia e involucra otras expectativas productivas y sociales. Kotler¹⁶⁰ orienta que la misión debe satisfacer la necesidad del público al cual está orientado o del mercado en general, y no debe ser colocada simplemente, en términos de ofrecer algún producto o servicio. En cuanto a los valores declarados por el directorio actual, se verifica que no son compatibles con los principios y valores universales del cooperativismo y a mi modo de ver, serían igualdad, colectividad y solidaridad.

Organización – Del punto de vista organizativo, la cooperativa Tangará-3 viene recibiendo apoyo importante del Sindicato Rural de Trabajadores con la cesión de un inmueble por tiempo indeterminado, además de equipamientos y muebles para el funcionamiento de la sede y asistencia a los asociados. En lo que respecta al aspecto mercadológico, la Cooperativa Tangará-3 participa activamente del mercado institucional de alimentos, donde la comercialización es regulada por las exigencias de los programas gubernamentales y por las cuestiones de licitación. La Cooperativa Tangará-3, viene destacándose en la venta de alimentos a los municipios vecinos los que compone el Territorio Rural. Con eso, pasó a ganar apoyo de segmentos regionales como, Asociaciones de productores y Municipalidades. Con relación a la estructura organizativa, la Cooperativa Tangará-3 presenta estructura jerárquica, en el nivel más alto está la Asamblea General, en el nivel intermedio, el Consejo de Administración y el Consejo Fiscal, en la base están el área operacional cuya actividad principal es la comercialización. El Consejo de Administración busca crear mecanismos flexibles para agilizar el proceso de decisión, como por ejemplo, adopta y practica rigurosamente un calendario bimestral de reuniones, cuya finalidad es mantener proximidad constante con los asociados.

Dirección – En cuanto a los aspectos gerenciales, para mantener la lealtad de los socios, los dirigentes desarrollan acciones en el sentido de ampliar la participación de la cooperativa en el mercado, buscando canales de comercialización en toda la región para mejorar la distribución de la variedad de productos que sus asociados producen, con todo esto no consigue lograr los deseos económicos de todos los

¹⁶⁰ KOTLER, P. (1991), Administração de marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, v.1, v.2, v.3. p. 83.

asociados que le exigen altos retornos en el proceso de ventas, pero no conocen los reales costos de la producción. En cuanto al estilo de liderazgo del Presidente, presenta un estilo gerencial conservador y poco flexible en las cuestiones financieras. Se percibe que la cooperativa genera ventaja competitiva para los pequeños que ahora pueden contar con nuevas tecnologías de producción para producir alimentos para la merienda escolar, lo que genera diferencia e incorpora valor a los productos, además del fortalecimiento de la agricultura familiar en la economía local y regional. Con relación a la utilización de instrumentos administrativos y de control, se identificó la práctica de registro informatizado de los socios, programación anual de comercialización en planillas electrónicas, con el acompañamiento mensual de lo previsto y realizado. En cuanto a los tipos de comunicación la Cooperativa prioriza los comunicados por escrito y el envío tradicional por correspondencia.

Evaluación – Los mecanismos de control y evaluación frecuentemente utilizados en la Cooperativa Tangará-3 son registros diarios en planillas, el informe mensual y el informe anual de comercialización efectuada entre el socio y la cooperativa. Periódicamente, estos documentos son sometidos a la decisión final de la Asamblea, pero no se constituyen en parámetros y criterios para subsidiar el proceso interno de toma de decisión, o aun, de indicativos para el planeamiento de la cooperativa, asumiendo simplemente, carácter formal de rendición de cuentas. De acuerdo con Kaplan y Norton¹⁶¹, un sistema adecuado y eficaz de evaluación debe comparar el desempeño de un negocio o actividad, con otro local o nacional, balancear medidas financieras y no financieras, identificar factores críticos de éxitos, destacando lo que es vital y conectar esos factores a objetivos estratégicos. Por tratarse de emprendimiento con posibilidades concretas de expansión, tanto en el número de asociados, como de las transacciones y actos cooperativos, se torna necesario transformar estos datos internos en indicadores de evaluación de su evolución.

3.4 Características de los asociados de las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3

En el intento por relevar las opiniones de los socios al respecto de los principios doctrinarios que rigen el cooperativismo y también acerca del modelo de

¹⁶¹ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992), a estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier.

gestión de las cooperativas de la cual participan, fue formulada y puesta en práctica la parte cuantitativa de la investigación. Se distribuyeron 185 encuestas (anexo 1), de las cuales 41 se destinaron a los asociados de la cooperativa Tangará-1, 48 a los asociados de la cooperativa Tangará2 y 96 a los socios de la cooperativa Tangará 3.

En total 131 encuestas fueron devueltas y consideradas válidas para ese análisis (79,7%) que formaron parte de la muestra que se constituyó de la siguiente manera: 26 encuestados son socios de la cooperativa Tangará – 1, 48 de la cooperativa Tangará – 2 y 57 de la cooperativa Tangará – 3.

Tabla 4 - Número de participantes de la investigación

Cooperativa	Encuestas distribuidas	encuestas devueltas
Coop. Tangará-1	41	26
Coop. Tangará-2	48	48
Coop. Tangará-3	96	57
TOTAL	185	131

Fuente: Elaboración propia

a) Perfil social

En relación a los datos personales, 99 encuestados eran hombres (76%) y 32 mujeres (24%). Esta diferencia, indirectamente, refleja la dificultad de acceso de la mujer a la tierra y, al mismo tiempo, refuerza el predominio del orden patriarcal en el medio rural.

Tabla 5 - Sexo de la muestra de asociados de las cooperativas

Cooperativa	Hombres	%	Mujeres	%
Coop. Tangará-1	19		7	
Coop. Tangará-2	33		15	
Coop. Tangará-3	47		10	
TOTAL	99		32	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad de los encuestados, es bastante heterogénea, no obstante, se calculó que la edad promedio es de 49 años, con un margen mínimo de 23 años y una máxima de 75. Estos datos constatan el envejecimiento del trabajador asentado e, inclusive, que existe un gran déficit en la mano de obra local. No obstante, no se pretende saber el número de hijos de cada familia, mediante las observaciones en reuniones y demás momentos de contacto con la comunidad, fue posible percibir que es pequeño el número de jóvenes involucrados en las cuestiones de la comunidad y en las relaciones con la cooperativa. De esta manera, sobresale un importante punto de reflexión: ¿por qué los jóvenes no se incorporan a los emprendimientos familiares rurales y no participan de las cooperativas? Lo que se observa en la práctica es que el joven al alcanzar la mayoría de edad, sale de casa para buscar una ocupación en el mercado de trabajo urbano.

Tabla 6 - Franja etaria de la muestra de asociados de las cooperativas

Franja etaria	Coop. Tangará-1	Coop. Tangará-2	Coop. Tangará-3
18 a 25 años	1	2	0
26 a 35 años	4	3	9
36 a 45 años	7	8	19
46 a 55 años	9	16	17
Más de 56 años	4	19	13
TOTAL	26	48	57

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de escolaridad, aproximadamente el 69% de los encuestados posee formación básica y solamente el 7% posee formación media completa. Los demás no concluyeron los estudios o son analfabetos. Denotase, por lo tanto, una baja formación escolar de los asociados, lo que puede ser entendido como consecuencia del acceso limitado del trabajador a la enseñanza durante el periodo de edad escolar.

Tabla 7 - Nivel de escolaridad de la muestra de asociados de las cooperativas

ESCOLARIDAD	COOP. TANGARÁ-1	COOP. TANGARÁ-2	COOP. TANGARÁ-3	Total	%
Fundamental incompleto	8	13	15	36	27,5
Fundamental completo	10	20	24	54	41,2
Enseñanza Media incompleta	5	11	13	29	22,1
Enseñanza Media Completa	3	3	3	9	6,9
Superior incompleto	0	0	1	1	0,8

Superior completo	0	1	1	2	1,5
	26	48	57	131	100

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al origen de los asociados, el 65% de los encuestados proviene de las regiones sur y sudeste del país; el 30% de las regiones norte y nordeste y solamente el 23% proviene de la región centro oeste, reflejando el proceso migratorio ocurrido en el Estado de Mato Grosso y también justifica las diferentes expectativas de los asociados en relación al trabajo e compromiso con la cooperativa.

Tabla 8 - Estado de origen de la muestra de asociados de las cooperativas

Estado	Coop. Tangará-1	Coop. Tangará-2	Coop. Tangará-3	Total	%
Norte	4	5	16	25	19,1
Nordeste	3	6	6	15	11,5
Sur	6	12	10	28	21,4
Sudeste	7	13	13	33	43,2
Centro-oeste	6	12	12	30	22,9
TOTAL	26	48	57	131	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ingreso familiar, el 78% de los encuestados declaró un ingreso mensual entre R\$1.356 y R\$2.034, lo que corresponde, en promedio, a R\$20 mil/año. Estos datos se muestran por encima del promedio de la región Centro Oeste, divulgada por el Censo Agropecuario de 2010 que era de R\$14,1 mil/año.

Tabla 9 - Ingreso familiar de la muestra de asociados de las cooperativas

Ingreso Familiar R\$	Coop. Tangará-1	Coop. Tangará-2	Coop. Tangará-3	Total	%
Hasta R\$ 678,00*	1	2	5	7	5,3
Hasta R\$ 1.356,00	12	19	22	53	40,5
Hasta R\$ 2.034,00	9	18	23	50	38,2
Más de R\$ 2.034,00	4	8	9	21	16,0
TOTAL	26	48	57	131	100,00

*salario mínimo vigente en el país en 2013

Fuente: Elaboración propia

Al indagar acerca de la forma de acceso a la tierra, el 60% de los encuestados señalaron la compra con escritura, el 15% posee título definitivo del INCRA, aproximadamente el 8% recibieron la tierra como herencia familiar y el 22,9% de estos no poseen documento de propiedad de las tierras. Este es un dato importante para evaluar el potencial de los asociados para el acceso al financiamiento y programas públicos, pues la comprobación de la propiedad de la tierra es indispensable para que los pequeños productores reciban la Declaración de Aptitud del PRONAF (DAP) y se encuentren habilitados para acceder a programas gubernamentales.

Tabla 10 - Formas de acceso a la tierra de la muestra de asociados de las cooperativas

Forma de acceso a la tierra	Coop. Tangará-1	Coop. Tangará-2	Coop. Tangará-3	Total	%
Título definitivo Incra	12		8	20	15,3%
Herencia c/ escritura			2	2	1,5%
Herencia s/ escritura	3	1	4	8	6,1%
Compra c/ escritura		35	44	79	60,3%
Compra s/ escritura	11	11	0	22	16,8%
	26	47	58	131	100%

Fuente: Elaboración propia

b) Conocimiento sobre cooperativas y cooperativismo

Considerando la organización social y conocimientos sobre cooperativismo, el 73% de los encuestados afirmaron participar solamente en una cooperativa, mientras que el 23% restante se encuentran afiliados a otra cooperativa. Sin embargo, no fue indagado el motivo por el cual poseen diferentes afiliaciones o el segmento de la otra cooperativa, lo que puede suponer es que se trata de afiliaciones en cooperativas de crédito, cuya actuación es fuerte entre los pequeños productores rurales en la región de Tangará da Serra MT.

En cuanto al tiempo de filiación, el 50% de los encuestados posee una antigüedad promedio en las cooperativas estudiadas de 3 años. Este dato es compatible con la historia reciente de las cooperativas de pequeños productores rurales en Tangará da Serra MT.

El principal motivo señalado por 55 de los encuestados para la adhesión a la cooperativa fue la “sugerencia de los órganos públicos”, hecho que confirma la influencia de órganos externos en la formación de las cooperativas investigadas con

reflejos sobre la autonomía de las mismas para establecer políticas internas. En segundo lugar, se encuentra el desempleo como factor motivador para que los encuestados ingresen a la cooperativa, demostrando que el cooperativismo representa la posibilidad para minimizar las dificultades de estas personas para obtener el sustento de sus familias.

Al analizar el nivel de desarrollo de los encuestados con su cooperativa, se constató que el 78% de estos son socios fundadores. El 82% de los encuestados conocen el estatuto y el 18% no posee conocimiento de los derechos, deberes y obligaciones establecidos en el estatuto. Este es un resultado preocupante que refleja la ausencia del Consejo Educativo, así como la falta de eficacia por parte de los directivos en el momento de admitir nuevos asociados.

La gran mayoría (86%) de los encuestados posee conocimiento sobre los miembros que componen el Consejo de Administración de la cooperativa a la que pertenecen. Sin conocer los principios y procesos de gestión, los resultados se hacen más dificultosos, estas evidencias refuerzan la importancia del conocimiento para transformar la realidad de las organizaciones cooperativas.

Tabla 11 - Conocimiento sobre la cooperativa y el cooperativismo

Variable	Descripción	Coop. Tangará-1	Coop. Tangará-2	Coop. Tangará-3	Total	%
Forma parte de otra Cooperativa	SI	7	11	17	35	27%
	NO	19	36	41	96	73%
		26	47	58	131	100
Tempo de filiación en la Cooperativa actual	01 año o menos	0	1	4	5	4%
	02 años	0	10	19	29	22%
	03 años	2	9	26	37	28%
	04 años	3	11	9	23	18%
	05 años	3	15	0	18	14%
	06 años o mas	18	1	0	19	15%
Principal motivo para participar de la cooperativa	Desempleo	8	15	19	42	32%
	deseo personal	3	5	5	13	10%
	sugerencia órgano publico	11	19	25	55	42%
	sugerencia de amigos	4	7	8	19	15%
	otro		1	1	2	2%
Participó de la fundación de la cooperativa	Si	12	35	55	102	78%
	No	14	12	2	29	22%
Conoce el estatuto de la cooperativa	Si	25	38	44	107	82%
	No	1	9	14	24	18%
Sabe quiénes componen el Consejo de Administración	Si	22	40	51	113	86%
	No	4	7	7	18	14%

Fuente: Elaboración propia

Considerando la importancia de evaluar las opiniones de los asociados al respecto de cuestiones conceptuales sobre el cooperativismo, principios doctrinarios y gestión de las cooperativas, se llevó a cabo un análisis de concordancia.

Los resultados demostraron que la mayoría de los encuestados considera que no posee conocimientos suficientes acerca de la naturaleza del movimiento cooperativista, o sea, los encuestados no poseen una clara noción sobre los principales aspectos que diferencian a las cooperativas de los demás tipos de organizaciones y sobre la base doctrinaria que sustenta al cooperativismo. Tal situación contribuye con una visión estrecha sobre las organizaciones cooperativas y su importancia para los pequeños productores rurales.

En este sentido, constatase que los encuestados no se encuentran bien preparados intelectualmente para interactuar interna y externamente en las cooperativas a las que pertenecen, principalmente en lo que se refiere a la interpretación y practica de los principios básicos del cooperativismo, como por ejemplo, la admisión de asociados, administración del capital social, fondos de reservas, distribución de las utilidades netas, entre otros, lo que puede ser causa, inclusive, del desinterés de los socios en asumir cargos directivos en las cooperativas.

Tabla 12- Opinión de la muestra de asociados en relación a los conocimientos sobre el cooperativismo

VARIABLES	CT	CP	NC/ND	DP	DT	Media alternativa
Tengo buenos conocimientos sobre el cooperativismo, cómo y por qué se constituyen cooperativas y la historia de este movimiento	30	28	8	43	22	3,01
Conozco todos los Principios Cooperativistas y si cómo debe actuar una cooperativa en sus actividades prácticas con base en estos principios	18	42	3	36	32	2,83
La cooperativa debe actuar en la educación de sus cooperados como forma de desarrollar el cooperativismo para crear un hombre más solidario y participativo	35	30	3	41	22	2,98

CT= concuerdo totalmente CP = concuerdo parcialmente NC/ND= no concuerdo y ni desacuerdo
 DP = desacuerdo parcialmente DT = desacuerdo totalmente

Fuente: elaboración propia

No obstante los datos señalan limitaciones en cuanto a la educación cooperativista, en la opinión de la mayoría de los encuestados, la administración de las cooperativas debe ser dirigida por los propios asociados, con actualización del Consejo Directivo al final de cada mandato.

Sin embargo, se percibe que existe divergencia en la comprensión de los entrevistados acerca de la participación en el proceso decisorio de las cooperativas. Este posicionamiento hiere los principios de la gestión democrática y de participación económica que garantizan iguales derechos independientemente de la situación económica, política o social de cada asociado dentro y fuera de la cooperativa.

Tabla 13 - Opinión de la muestra de asociados sobre la gestión de las cooperativas

VARIABLES	CT	CP	NC/ND	DP	DT	Media alternativa
La administración de la cooperativa debe ser llevada por los propios cooperados (autogestión)	53	30	0	28	20	3,52
Los miembros del Directorio de la cooperativa deben ser sustituidos íntegramente en cada nueva gestión	42	24	6	45	14	3,27
El cooperado debería poseer poder de decisión en la cooperativa de acuerdo con el volumen de provisión/servicio que este produce	34	32	5	25	35	3,04

CT= concuerdo totalmente CP = concuerdo parcialmente NC/ND= no concuerdo y ni desacuerdo
DP = desacuerdo parcialmente DT = desacuerdo totalmente

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la opinión de los asociados acerca de la gestión de las cooperativas analizadas, existe un elevado nivel de concordancia entre los encuestados acerca de la ausencia de un planeamiento de largo plazo, del pequeño número de asambleas realizadas y de la participación ínfima de los asociados en estas reuniones.

En contraposición, la percepción de la autogestión, en este grupo de variables, la mayoría de los encuestados opinó favorablemente a la contratación de terceros para administrar la cooperativa como una forma de hacer más eficiente la misma.

Esta opinión es perfectamente comprensible desde el punto de vista de las funciones operativas o técnicas, como por ejemplo, la contabilidad gerencial, la gestión de las personas, entre otras, que exigen un número mínimo de

conocimientos técnicos; no obstante, los cargos directivos del Consejo de Administración y el de Fiscalización, deben ser ocupados exclusivamente por los socios, bajo pena de otorgar a terceros el poder que vulnere los derechos de los asociados.

Tabla 14 - Opinión de la muestra de socios sobre la gestión de la cooperativa a la que pertenecen

VARIABLES	CT	CP	NC/ND	DP	DT	Media alternativa
Nuestra cooperativa no posee un planeamiento de largo plazo que posibilite alcanzar objetivos estratégicos	64	40	1	16	10	4,01
Son raras las asambleas en nuestra cooperativa y la participación de los asociados es muy pequeña	71	33	1	8	18	4,00
Contratar personas de afuera para administrar la cooperativa es la mejor salida para tornarla eficiente y competitiva	39	47	10	15	22	3,50

CT= concuerdo totalmente CP = concuerdo parcialmente NC/ND= no concuerdo y ni desacuerdo
DP = desacuerdo parcialmente DT = desacuerdo totalmente

Fuente: Elaboración propia

De modo general, las variables que presentan un menor grado de concordancia, en la muestra de socios, se encuentran relacionadas con la falta de educación cooperativa y la capacitación de los asociados para asumir funciones administrativas en las cooperativas. Además, se evidencia la falta de visión de largo plazo, percibida en la ausencia de planeamiento estratégico de las cooperativas. Bajo esta premisa, es urgente la implementación, en estas cooperativas, de acciones y sociedades que permitan la formación educativa de sus socios, especialmente, en cuanto al cooperativismo para ampliar el grado de conocimiento y favorecer la capacitación técnica. Se entiende que solamente de esta manera será posible experimentar, en la práctica cotidiana, una mayor integración de las cooperativas y el desarrollo de sujetos más solidarios y participativos.

Buscando entrelazar las respuestas sobre el conocimiento de los socios acerca del cooperativismo con sus acciones prácticas, se obtuvieron los siguientes resultados: 68 (52%) encuestados participaron entre 3 y 5 veces de eventos realizados por las cooperativas en los últimos tres años.

La mayoría, 76 encuestados, (58%), se encuentra insatisfecho con las cooperativas, 58 (44%) asociados casi no participa del día a día de la misma y 53 (40%) no encuentran el espacio para ofrecer sugerencias en la gestión de las cooperativas. Estos indicadores justifican el distanciamiento existente entre los asociados y los directivos de las cooperativas analizadas.

Al ser indagados acerca de los beneficios proporcionados por la cooperativa, para 57 encuestados (43%) mencionó la comercialización de la producción y 43 (33%) mencionaron el financiamiento bancario. Tal vez una de las mayores fuentes de conflicto en las cooperativas de pequeños productores rurales sean las diferencias de intereses y opiniones.

En estos casos, los asociados están interesados en los resultados más inmediatos, tales como los retornos por ventas, asistencia técnica y servicio de alquiler de máquinas a bajo precio o sin coste. Por otro lado, la diferencia en los precios y ventajas competitivas solamente se logrará mediante la correcta comprensión de los ideales del cooperativismo, por la unión y fidelidad de los asociados.

En cuanto al papel del socio en relación a la cooperativa, 59 entrevistados (45%) se consideran dueños de la misma y 37 (28%) se consideran solamente usuarios. Es importante recordar que al ingresar a la cooperativa, el productor rural asume un doble papel, asociado y usuario, siendo su deber participar en la vida de la cooperativa.

Este análisis evidencia un bajo nivel de formación cooperativa entre los entrevistados, pudiendo ser el responsable por la escasa participación en las cooperativas analizadas. Por otro lado, demuestra la necesidad de que las cooperativas incluyan en sus prioridades acciones de carácter educativo. Para lograr un cambio real de los valores, se hace necesario buscar nuevos instrumentos que puedan hacerse cargo de este modelo de autogestión.

Cuanto a los aspectos organizacionales en las Cooperativas estudiadas, observando las funciones clásicas de la administración, planeamiento, organización, dirección y evaluación los componentes, los factores que más sobresalen y que comprometen la gestión son la estructura organizacional jerarquizada, la ausencia del planeamiento de la producción y comercialización, informalidad en las acciones estratégicas, mercadológicas, funcionales y administrativas, el poder de decisión

centralizado en lo presidente, ausencia de sistemas de informaciones operacionales e gerenciales. El bajo nivel de capacitación técnica de los dirigentes y el sentimiento de incredulidad en cooperativa, debido a los proyectos anteriores que han fracasado.

Por otro lado, el conjunto de informaciones levantadas contribuye para el conocimiento del ambiente interno, en lo cual están inseridas las pequeñas cooperativas, la real situación del su funcionamiento, al mismo tiempo en que reúne datos que permiten trazar su identidad organizacional y centrar esfuerzo en la búsqueda de un mejor camino a ser seguido para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible en el largo plazo de esas organizaciones. Además, desde el punto de vista organizativo, la cooperativa puede ser considerada como un sistema abierto, que recibe influencias del ambiente, pero al mismo tiempo influencia a este medio, siendo relevante analizar los aspectos relacionados a su realidad externa.

3.5. Caracterización y Análisis del ambiente externo

Para Oliveira¹⁶² el análisis externo tiene por finalidad estudiar la relación existente entre la empresa y su ambiente en términos de oportunidades y amenazas, así como la actual posición de las cooperativas de pequeños productores en el mercado local. Importa decir que en el análisis del ambiente externo, fueron considerados aspectos cuantitativos de la producción agropecuaria y de la agricultura familiar, informaciones sobre las demandas y ofertas de políticas públicas orientadas al desarrollo rural sustentable. Por fin, las condiciones externas que rodean a las cooperativas e que les imponen desafíos y oportunidades.

3.5.1 El entorno externo de las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3

La economía de Mato Grosso ha presentado un fuerte dinamismo económico con el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), contribuyendo con saldos positivos en la balanza comercial brasileña y con el aumento de la exportación, en especial de *commodities*. Entre 2005 y 2008 la participación relativa del PBI del Estado en relación al Nacional pasó de 1,74% a 1,75%. El Estado ha aumentado su participación en la composición del PBI nacional. Este hecho es comprobado por el expreso crecimiento evidenciado en el periodo en más de 41%¹⁶³. Otro importante

¹⁶² OLIVEIRA, D.P. R. (2009), *ibidem*, p.93.

¹⁶³ SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral. (2011), *Mapeamento e análise das cadeias produtivas do estado de Mato Grosso*. p. 31.

indicador de la economía del Estado es el Valor Agregado Bruto (VAB) que es producido por los sectores económicos desarrollados en el Estado. De esta manera, en 2008 el sector Servicios participó con un 48,6% de la riqueza producida en el Estado; el sector de la industria con un 14,1%; la Administración Pública se ha destacado, interviniendo en la economía con una participación del 12,0%. En cuanto al sector de la Agropecuaria, se constata mediante los datos presentados, que se trata de una actividad de fundamental importancia en la economía de Mato Grosso, teniendo una participación de 25.4 puntos porcentuales.

Tabla 15 - Valor agregado bruto y tasa de participación relativa por actividad económica del Estado de Mato Grosso - 2005 y 2008

Sector de Actividad económica	Valor agregado bruto a precios corrientes			
	2005		2008	
	Absoluto (R\$1.000)	Relativa (%)	Absoluto (R\$1.000)	Relativa (%)
Agropecuaria	10.743.849	28,7	13.626.211	25,4
Servicios	16.419.272	43,8	26.052.016	48,6
Industria	6.228.858	16,6	7.549.935	14,1
Adm. Pública	4.069.899	10,9	6.426.205	12,0
Total	37.461.878	100,0	53.654.367	100,0

Fuente: SEPLAN – Secretaria de Planeamiento y Coordinación General del Estado de Mato Grosso

En cuanto al modelo de producción practicado en la agricultura del Estado, se tiene la agricultura empresarial y la agricultura familiar. Siendo la primera de suma importancia para el Estado, pues es la gran responsable por el aumento de las exportaciones.

No obstante, la agricultura familiar también es fundamental para el mercado interno, pues es esta quien provee los géneros alimenticios de primera necesidad y que, si es incentivada, podrá aumentar su producción, disminuyendo los costes de los alimentos, los cuales aún son, en gran parte, adquiridos en otros estados brasileños.

Datos censitarios apuntan que los agricultores familiares son responsables por innumerables puestos de trabajo en los segmentos de producción, extracción y transformación y representan más de 140.200 agricultores familiares.

Debido a todo esto, esta categoría social es considerada como una alternativa eficaz para reducir la migración del campo hacia la ciudad, principalmente en los

contextos en los que predomina una fuerte cohesión entre el conjunto de agricultores, que se organizan en las más variadas formas, como comunidades, asociaciones y cooperativas.

En el contexto de la economía regional del estado, está la ciudad de Tangará da Serra que tiene estructura latitudinaria con fuerte presencia de las pequeñas explotaciones las cuales representan la mayor parte de las propiedades rurales contra una minoría de establecimientos rurales con área superior a 1.000 hectáreas.

En la tabla N° 16, obsérvese que el 85% de las propiedades rurales no poseen un área superior a 100 hectáreas, evidenciando por lo tanto, el predominio de pequeñas propiedades rurales. Los establecimientos rurales de 100 a 1.000 hectáreas corresponden al 11% de los inmuebles rurales, y por encima de las 1.000 hectáreas se encuentra solamente el 4% de los establecimientos rurales del municipio.

Tabla 16 - Estructura del municipio de Tangará da Serra, Estado de Mato Grosso

Estructura Agraria del municipio de Tangará da Serra			
	Cantidad de establecimientos rurales	Participación %	Área de los establecimientos agropecuarios (Hectáreas)
Hasta 5 has.	193	13%	418
de 5 has. a 20 has.	230	16%	2.559
de 20 has. a 100 has.	825	56%	31.129
de 100 has. a 200 has.	63	4%	8.361
de 200 has. a 500 has.	61	4%	19.496
de 500 has. a 1.000 has.	46	3%	33.011
de 1.000 has. a 2.500 has.	34	2%	53.525
Mayor de 2.500 has.	30	2%	241.103
TOTAL	1.482	100%	389.602

Fuente: Censo Agropecuario de 2010¹⁶⁴

La agricultura constituye un factor importante para el desarrollo del municipio como un todo, pues la producción propicia la generación de empleo e

¹⁶⁴<http://www.informacoedobrasil.com.br/dados/mato-grosso/tangara-da-serra/censo-agropecuario-2010/> acceso 20 de mayo de 2012.

ingreso en el campo, tanto en los establecimientos de gran porte que poseen un enfoque de producción hacia la exportación, como de los pequeños establecimientos cuya principal característica es el abastecimiento de alimentos en el mercado local y regional¹⁶⁵.

De esta manera, se concluye que las opciones de producción de los pequeños productores de Tangará da Serra están directamente relacionados al tamaño de sus propiedades, pues son 1.248 pequeños establecimientos rurales que ocupan 34.106 hectáreas, poseyendo cada una en promedio 27,33 hectáreas de tierra. En cuanto a la condición económica, en términos proporcionales, 4.1% de la población, según el Censo Agropecuario del 2010, está en extrema pobreza, con una intensidad mayor en el área rural (14,0% de la población de extrema pobreza en el área rural contra el 3.1% en el área urbana).

a) Aspectos Políticos

En Brasil uno de los resultados más importantes de la política destinada a la agricultura familiar fue la creación en 1996 del Programa Nacional de fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF), cuya finalidad es promover el desarrollo sustentable, aumentar la capacidad productiva, generar empleos y mejorar la renta de los agricultores familiares por medio de créditos subsidiados por el gobierno federal.

Según Buainain¹⁶⁶ “el Pronaf fue una tentativa de incorporar a los pequeños agricultores al sistema de mercado, facilitando la transición de la agricultura de subsistencia a la mercantil”. En el ámbito de las políticas para el desarrollo rural, el gobierno creó una política de desarrollo rural sustentable con enfoque en la estrategia territorial.

De acuerdo con Ortega¹⁶⁷ este programa tuvo por objetivo “involucrar a los municipios a formar cadenas productivas y nuevas articulaciones institucionales locales, superando la pobreza rural practicando estrategia de desarrollo territorial”. Los formuladores de esta estrategia entienden que la escala municipal es muy limitada para promover el desarrollo rural, en cuanto a la escala provincial es

¹⁶⁵ ALBUÊS DA SILVA, Z...; PESSÔA SALAZAR, Vera L., (2001), *Ibidem*, p.38.

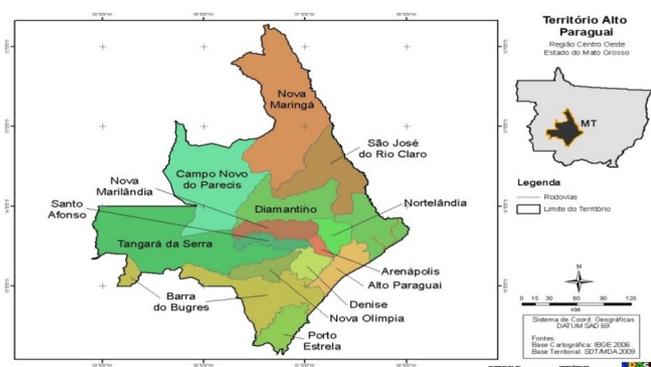
¹⁶⁶ BUAINAIN, A.M. (2013), Os pequenos produtores rurais mais pobres ainda têm alguma chance? In: a pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, MCT, p. 29.

¹⁶⁷ ORTEGA, A. C.(2008), *territórios deprimidos*. Campinas, SP: Editora Alinea, Uberlândia, MG: Edufu, p.154.

excesivamente amplia para tener en cuenta las especificidades locales para reducir las desigualdades y superar la pobreza rural.

Tangará da Serra es un municipio polarizador del Territorio del Alto Paraguay que está formado por 14 municipios con identidades semejantes en lo que se refiere al perfil de la agricultura familiar y están localizados en la micro región Centro Oeste de Mato Grosso. En conjunto en el territorio viven cerca de 240 mil habitantes, lo que corresponde al 8% de la población total de Mato Grosso. En este universo, están 6.757 productores rurales que son clasificados como agricultores familiares.

Ilustración 6- Mapa del territorio de identidad del Alto Paraguay



Fuente: Instituto Samaritano de Políticas Públicas Albert Schweitzer (ISPP)¹⁶⁸

Es importante observar que en este Territorio Rural, con excepción de los municipios que tienen una fuerte presencia de la agricultura empresarial como la caña de azúcar y la cultura de la soja, los demás municipios abrigan a la población en un elevado nivel de pobreza como es el caso de los municipios del Alto Paraguay, Arenópolis, Denise, Nortelândia, Nova Maringá, Porto Estrela y Santo Afonso, que juntos representan más del 50% de los municipios del Territorio del Alto Paraguay.

b) Aspectos de Mercado

Los principales canales de comercialización de la agricultura familiar son las ferias locales permanentes, el mercado institucional de alimentos, donde el gobierno es el mayor comprador de productos alimenticios para el abastecimiento de las organizaciones públicas como escuelas, guarderías, asilos y hospitales y tiene también las ventas directas puerta a puerta y los acopiadores que distribuyen los

¹⁶⁸ BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). (2010), Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável assumido como referencial do desenvolvimento territorial.

productos al mercado principal que está en la región metropolitana de Cuiabá, capital del Estado.

Con base en las directrices de las políticas públicas, los principales beneficios generados por el Mercado Institucional de Alimentos, compuesto por el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) y el Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) son la creación de mercado para los productos de la agricultura familiar, la valorización de la producción de alimentos locales y regionales, el incentivo a la organización, cooperación y formalización de los agricultores, el incentivo al emprendimiento local, nuevas oportunidades de negocios y generación de empleo y renta.

Mientras los datos estadísticos del Fondo Nacional de Desarrollo de Educación (FNDE), indican baja participación de los pequeños productores en este mercado, principalmente por la desarticulación entres estos sujetos, siendo raras las iniciativas conjuntas de producción, transformación o distribución de los productos. Esta desorganización trae perjuicios directos a los agricultores familiares ya que de forma aislada se torna difícil garantizar la producción establecida en cantidades y calidades exigidas por el mercado institucional de alimentos. En la continuación, como base de comparación es presentado un resumen de las compras realizadas por el gobierno en el año 2011, para la merienda escolar, con la finalidad de reflejar sobre la participación de la agricultura familiar en este mercado.

Tabla 17 - Adquisición de alimentos para la merienda escolar en 2011

	Valor Total de las Compras de Alimentos para Merienda Escolar (R\$)	Adquisición de la Agricultura Familiar R\$
Total en el Estado de Mato Grosso	28.833.180,00	8.649.954,00
en el Territorio del Alto Paraguay	2.007.180,00	602.154,00
En Tangará da Serra	592.080,00	177.624,00

Fuente: Elaboración propia en base a www.fnde.gov.br. Acceso el 11/08/2014

Por los datos arriba, se verifica que las ventas realizadas por los pequeños agricultores para la merienda escolar, corresponden solo el 30% del total de las compras gubernamentales. Lo que nos lleva a comprender que en este mercado predomina la participación de proveedores tradicionales de alimentos, o sea el 70% de las compras institucionales de alimentos, en Tangará da Serra no es suministrada por los agricultores familiares. Ciertamente, son números expresivos y que impactan

en la economía local. Mientras, queda claro que para ampliar la participación de los pequeños productores en este mercado institucional de alimentos es necesario que estos sujetos se organicen en cooperativa para obtener mayor poder de negociación, caso contrario, continuaran limitados a la baja participación del mercado individualmente.

En cuanto a los precios practicados, principalmente el ananá y la harina de mandioca se encuentran bajo el promedio, justamente por la falta de organización colectiva de la producción. En cuanto a la producción de leche, es una actividad desarticulada y controlada por los lacticios particulares, hecho que resulta en ventas individuales y con precios bajos, pero que sumado, se torna un volumen expresivo, lo que genera mayor poder de negociación a los productores.

Considerando la diversidad de productos cultivados en el municipio y región, por los agricultores familiares, se puede observar bajo nivel de valor agregado al los productos, como frutas, legumbres y verduras siendo vendidos a granel, sin pasar por ningún tipo de procesamiento. Con respecto a la mandioca, a pesar de que muchos agricultores familiares fabrican harina de mandioca en sus propiedades rurales, son débiles los llamados mercadológicos, la identidad del producto y los embalajes usados no están adecuados para ser destinados al consumidor final. El producto es vendido generalmente en bolsas de 45 kg. Mientras el consumidor busca embalaje con cantidad menor, de hasta 1kg. Esta situación favorece la entrada de acopiadores que generalmente adquiere el producto a granel, fracciona el producto en los paquetes de menor tamaño, y les fijan un nuevo rotulo de identificación.

Otra cuestión negativa es la demanda concentrada referente a un mercado dominante a la que deben enfrentar los pequeños productores, quien sin poder de negociación no puede competir con productos perecibles. La falta de integración de los productores, principalmente en el aspecto comercialización, empobrece aún más la participación de los productores rurales. La movilidad territorial de los bienes, tanto por las dificultades en el cumplimiento de los trámites burocráticos estatales, como por disposición de transporte; por lo que acaban vendiendo su producción a precios irrisorios, en algunos casos apenas cubrir los costos de producción.

La cuestión de la desarticulación de los pequeños productores puede ser mejor visualizada con los datos a seguir presentados, que indican que en promedio,

solo la mitad de los agricultores familiares están aptos para realizar ventas al mercado institucional de alimentos.

Tabla 18 - Volumen de compras del PNAE en 2011 por el número de agricultores que tienen acceso al programa gubernamental

REGIONES	Valor de las Compras del FNDE	Venta AF 30%	Nº de Agricultores Familiares	Nº de DAPs P. Física	Nº de DAPs Jurídica
Estado de Mato Grosso	54.767.160	16.430.148	86.167	50.636	1846
Territorio Alto Paraguay	2.136.000	640.800	6.757	3.434	3
Tangara da Serra	592.080	177.624	1.187	789	

Fuente: FNDE www.fnde.gov.br en 11/08/2014

En el contexto local, en Tangará da Serra 789 agricultores familiares (66%) poseen el Documento de Aptitud(DAP) que lo habilita al acceso de los agricultores en programas gubernamentales específicos para la agricultura familiar, mientras, solo 20 de estos productores realizaron ventas para la merienda escolar en el año 2011.

En cuanto a las organizaciones colectivas es inexpresivo el número de cooperativas o asociaciones aptas a los programas gubernamentales, evidenciando nuevamente, el bajo nivel de articulación de los pequeños productores rurales. Este dato puede ser confirmado, cuando verificamos que en el Territorio Rural Alto Paraguay, que reúne 6.757 pequeños agricultores, existen solo 03 Cooperativas, registradas como persona jurídica, que están debidamente formalizadas y aptas para realizar ventas para la merienda escolar, que es uno de los principales canales de comercialización de los productos de la agricultura familiar creado por el gobierno. Es posible identificar, en el ámbito del Territorio Alto del Paraguay, que es bajo el número de productores identificados como aptos para acceder al Programa Nacional de Alimentos para las Escuelas, comparado con el total de agricultores familiares por municipio.

Tabla 19 - El territorio del Alto Paraguay por el número de agricultores por el número de DAP emitidas en 2011

MUNICIPIOS	Nº de Agricultores Familiares	Nº de DAPs emitido (individual)	% del Total
ALTO PARAGUAI	421	135	32%

ARENAPOLIS	308	142	46%
BARRA DO BUGRES	617	203	33%
CAMPO NOVO DO PARECIS	106	51	48%
DENISE	330	89	27%
DIAMANTINO	618	468	76%
NORTELANDIA	427	298	70%
NOVA MARILANDIA	214	187	87%
NOVA MARINGA	155	95	61%
NOVA OLIMPIA	465	77	17%
PORTO ESTRELA	390	149	38%
SANTO AFONSO	230	93	40%
SAO José do Rio CLARO	538	470	87%
TANGARA DA SERRA	1.187	789	66%

Fuente: Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), 2012

Se verifica por lo tanto, una contradicción en las prácticas de los agricultores familiares, lo que dificulta el fortalecimiento de este segmento productivo. Por un lado, existen en Brasil políticas públicas para el desarrollo rural que estimulan: a) proyectos de carácter colectivo, como la producción y comercialización en un mercado institucionalizado, donde el único comprador es el gobierno y los vendedores prioritariamente serían agricultores familiares organizados en cooperativas; b) a partir de la adopción del enfoque territorial rural la generación de renta, en un conjunto más amplio de pequeños productores a partir de la organización de cadenas productivas locales, y c) combate a la pobreza en el medio rural con generación de renta, entre otros.

La tabla expuesta a continuación presenta un resumen de los alimentos adquiridos vía PNAE. Solamente en 2013 en el ámbito de las escuelas municipales, el programa aportó más de 430 mil reales en la compra de géneros alimenticios, beneficiando a 38 agricultores familiares, lo que equivale a menos del 5% de los agricultores del municipio que están habilitados a acceder a los programas gubernamentales.

Tabla 20 - Alimentos adquiridos a través del PNAE en el municipio de Tangará da Serra en 2013 (precios promedio)

PRODUCTO	Precio medio/kg	Unidad	Cantidad	Valor R\$	Part. %
Frutas	3,31	kg	63.000	208.530,00	48%
Hortalizas	2,7	paquete	5.020	13.554,00	3%
Legumbres	3,34	Kg	8310	27.755,40	6%
Aves	16,25	pieza	6261	101.741,25	24%
Huevos	3,71	docena	1690	6.269,90	1%

Azúcar Morena	7,00	Kg	550,00	3.850,00	1%
Bebida de leche	2,90	botella	4.250,00	12.325,00	3%
Rapadura	8,00	Kg	1.290,00	10.320,00	2%
Pulpa Fruta	11,30	kg	4.130,01	46.669,10	11%
TOTAL			94.501	431.014,65	

Fuente: Municipalidad de Tangará da Serra MT –

Elaboración: propia con base en el llamado público 01/2013

Si se compara el valor total comercializados vía PNAE, con el número de productores beneficiados, se verifica la venta promedio anual en torno de R\$ 11.342,49 por productor. Para el Sebrae¹⁶⁹ las compras públicas fortalecen a la agricultura familiar, en la medida que contribuya a la generación de renta para los agricultores y estimula a los circuitos locales de producción.

c) Aspectos Organizativos - El cooperativismo en el Estado de Mato Grosso y Tangará da Serra

El cooperativismo agrícola, compuesto por productores rurales es el ramo con mayor número de cooperativas y cooperados en Brasil y en Mato Grosso. Datos del Ministerio de la Agricultura Pecuaria y Abastecimiento MAPA¹⁷⁰ indican que las cooperativas agropecuarias generan en todo el país un total de 134.579 puestos de trabajo y totalizan en exportaciones directas US\$ 4 mil millones.

Los números del Sindicato y Organización de las Cooperativas Brasileñas en el Estado de Mato Grosso, SESCOOP/MT, señalan que el crecimiento del cooperativismo se debe fundamentalmente al sector agrícola, tanto por el volumen de los negocios que involucra, como por su dinamismo. El Estado llegó a fines del año 2011 con 72 cooperativas agropecuarias. Muchas sociedades cooperativas se han destacado en lo estado de Mato Grosso, tanto en el segmento de la agricultura donde actúan, o sea, en la producción, comercialización y almacenamiento de granos, como en el segmento de la ganadería, abasteciendo sus productos en prácticamente todas las regiones del Estado. Con base en la información

¹⁶⁹ SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014), Agricultura Familiar: um bom negócio para o desenvolvimento local. Edição para gestores públicos. – Brasília: Sebrae.

¹⁷⁰ INDEA-MT. Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso. <http://www.indea.mt.gov.br/html/acontece> acceso 13/07/2010

proporcionada por la OCB/MT¹⁷¹, el cuadro expuesto a continuación muestra la evolución del cooperativismo en el estado de Mato Grosso en los últimos 20 años.

Tabla 21 - Evolución del cooperativismo en el Estado de Mato Grosso

RAMO	1989	2000	2004	2009	2011
Agropecuário	49	39	51	57	72
Consumo	01	03	02	01	01
Crédito	07	28	43	33	28
Educativo	02	14	24	17	16
Habitacional	06	01	01	01	01
Infraestructura	01	01	01	01	01
Minera	04	03	06	06	06
Producción	00	01	02	03	04
Salud	05	15	19	16	15
Trabajo	00	42	33	14	11
Transporte	00	00	10	10	15
	75	147	192	160	170

Fuente: www.ocbmt.org.br acceso el 20/07/2014

La tabla 21 muestra la fuerza y la importancia del ramo agropecuario en el movimiento cooperativo en el Estado de Mato Grosso, constituyendo un 42% del total de las cooperativas activas en el año de 2011. Según la OCB¹⁷² el cooperativismo agropecuario está compuesto por cooperativas de productores rurales o agro pastoriles y de pesca, cuyos medios de producción pertenecen al cooperado. De este modo, se caracterizan por los servicios prestados a los asociados, como recepción o comercialización de la producción conjunta, almacenamiento e industrialización, además de la asistencia técnica, educacional y social. Estas cooperativas están constituidas por productores rurales que buscan mejores condiciones, desde la compra de insumos hasta la comercialización de las diferentes producciones, además del desarrollo socioeconómico y una mayor calidad de vida para los asociados.

En lo que se refiere al universo de las cooperativas rurales de Tangará da Serra, se verificó que en los registros de la OCB-MT se encuentran afiliadas solo tres cooperativas que juntas reúnen 88 (ochenta y ocho) productores de gran tamaño, cuya producción se vuelca hacia la agricultura industrial y exportadora, están formadas por miembros económicamente activos, con una fuerte y sólida

¹⁷¹ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). História: linha do tempo. Disponível em: <http://www.ocbmt.org.br> acesso 20/07/2010

¹⁷²ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Ibidem, Acesso 14 mar. 2013

posición financiera, sin embargo, estas entidades no componen el universo de esta investigación.

Frente a la especificidad de la estructura agraria del municipio, es visible el distanciamiento social entre los productores de gran porte, concentradores del medio de producción de tierra (o latifundio) y la gran masa formada por los pequeños productores rurales (minifundios) cuyo acceso a los medios de producción son insuficientes y hasta limitados. Este distanciamiento ha sido el gran motivador para el surgimiento de organizaciones colectivas diferenciadas entre los productores rurales.

En el contexto de las cooperativas de productores de la agricultura familiar en Tangará da Serra, por medio de los datos de la Secretaria Municipal de la Agricultura se constató el registro de 04 (cuatro) cooperativas singulares, con localizaciones geográficas y posicionamientos políticos y mercadológicos distintos: dos están formadas por productores asentados por el Movimiento de los Sin Tierra (MST); una formada por productores rurales beneficiados por el Programa Nacional de Crédito Fundiario (PNCF) y la cuarta cooperativa constituida por una mezcla de productores rurales oriundos de asentamientos y de comunidades tradicionales y no vinculados a los programas gubernamentales. Si bien estas cooperativas están legalmente constituidas, ninguna de ellas está afiliada a la OCB-MT que es el órgano legal de representación de las cooperativas en el estado de Mato Grosso.

Tabla 22 - Cooperativas en Tangará da Serra MT

COOPERATIVA	FECHA DE CREACIÓN	AFILIACION A LA OCB
Cooperativa Mixta de Producción, Servicios y Comercio Alto da Serra COOMPROSC	Junio/1999	No
Cooperativa Agropecuaria Celeiro do Mundo COOCELM	Febrero/2000	Si
Cooperativa agropecuaria do Parecis COOPACIS	Marzo/2002	Si
Cooperativa Agroindustrial Deciolandia COOAD	Mayo/2005	Si
Cooperativa de Produtores Rurais Bezerra Vermelho COOBEVER	Julio/2008	No
Cooperativa de Produtores de la Agricultura Familia de Tangará da Serra COOPERVIDA	Junio/2010	No
Cooperativa Regional da La Agricultura	Setiembre/2011	No

Estos datos son compatibles con los estudios de Bialoskorski Neto¹⁷³ cuando nos recuerda la relevancia del movimiento cooperativo en el Brasil, más alerta para los diferentes posicionamientos frente al mercado y la cuestión social, donde las cooperativas más antiguas y tradicionales se organizan basado en las directrices de la Organización de las Cooperativas Brasileñas y por otro lado, están las cooperativas que se organizan en el medio rural, en áreas más pobres y asentamientos de reforma agraria buscando más espacio para los productores familiares. De modo general, en el 2010 existía en el Brasil cerca de 25 mil cooperativas, de las cuales solo siete mil eran afiliadas a la OCB y casi mil de ellas discrepan con la conducción de la OCB y se afiliaron a la Unión Nacional de las Cooperativas de la Agricultura Familiar y Economía Solidaria (Unicafes).

3.5.2. El ambiente externo en que actúan las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.

En este análisis se buscó comprender los principales aspectos relacionados con la realidad externa de las cooperativas estudiadas. Así fueron identificadas las oportunidades y amenazas y, al mismo tiempo las alternativas para evitar o usufructuar de estas situaciones. Fueron consideradas oportunidades para las cooperativas situaciones que ellas realmente tienen condiciones de aprovechar considerando sus potencialidades actuales. En cuanto a las amenazas, fueron consideradas las situaciones actuales o futuras que pueden influenciar en la actividad de las cooperativas, o fuerzas más allá del control, que, si no se neutralizan, pueden traer desventaja competitiva.

I - Oportunidades del ambiente externo para las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.

a). Económico y social

¹⁷³ BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), *ibídem*, p.199.

- El estado de Mato Grosso presenta dinamismo económico y crecimiento por encima del promedio nacional.
- La actividad agropecuaria es de fundamental importancia en la economía del Estado de Mato Grosso.
- La agricultura familiar, es importante productora de géneros alimenticios para el abastecimiento del mercado interno en el estado de Mato Grosso.
- 85% de los establecimientos rurales de Tangará da Serra son propiedades de pequeño porte y minifundios (área inferior a 100 hectáreas).
- La agricultura es factor importante para el desarrollo del municipio y región.

b) Política

- Posibilidades de acceso al Pronaf, cuya finalidad es promover el desarrollo sustentable de la agricultura familiar.
- Existencia de Programa Gubernamental de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA y PNAE), destinados a la compra de productos de la agricultura familiar para fines de la merienda escolar, hospitales, entidades beneficencias y asistenciales.
- El Programa de Desarrollo Sustentable de Territorios Rurales que estimula la formación de grupos productivos entre los agricultores familiares, lo que amplía el eje de opciones para la distribución de la producción de los agricultores familiares y sus cooperativas.

c) Mercado

- Agroindustrias procesadoras de Frutas y Leche son tradicionales compradoras de productos de la agricultura familiar.
- Los gobiernos locales son grandes compradores de productos alimenticios para los abastecimientos de organizaciones públicas.
- Gran número de agricultores familiares en el Municipio y Territorio rural;

d) Social

- Las Cooperativas están geográficamente, localizadas en el Estado de Mato Grosso, que presenta excelente participación en la composición del PBI nacional y desarrollo social.
- Las cooperativas integran a la agricultura familiar que presente elevados índices de participación en la economía nacional y en Mato Grosso.

II –Las Amenazas del ambiente externo a las Cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3.

a). Económico y social

- Presencia fuerte de monocultivo como la soya, maíz y caña de azúcar en el municipio y región.
- Elevado índice de pobreza en el área rural, debido a la gran cantidad de pequeñas propiedades en los asentamientos.
- Deficiente infraestructura en las comunidades rurales (electricidad con capacidad de baja tensión, la falta de agua.)
- La mala calidad de las carreteras primarias y secundarias para la logística de la producción.
- baja eficiencia económica de la agricultura familiar en Tangará da Serra, justamente por la falta de articulación entre los pequeños productores.

b) Política

- Poco interés del gobierno en proyectos de agricultura familiar, con recursos escasos y de difícil acceso.
- Insuficiencia en las acciones de los órganos públicos para garantizar la Asistencia técnica a los pequeños productores.

c) Mercado

- Influencia de Industria local en el proceso productivo de los pequeños productores rurales.
- En caso del mercado institucional, la exigencia para la continuidad en el suministro de productos, independientemente de la época del año.-
- Marcada presencia de intermediarios en la vinculación de los productos de la agricultura familiar con el mercado mayorista.
- Los precios agrícolas por debajo de la media del mercado.

d) Organizativos

- La no existencia de Cooperativas de 2º grado en el municipio y región.
- La no existencia de red de integración de las pequeñas cooperativas rurales.

El análisis de resultados fue emprendido con base a los datos recolectados por medio de entrevistas realizadas con dirigentes y cuestionarios respondidos por los demás socios de las cooperativas analizadas. Se buscó evaluar la opinión de los que respondieron agrupados en dos modos distintos: en un primer grupo, quedaron las personas que ejercen funciones esencialmente directivas, sean miembros de los Consejos Administrativo o Fiscal. Fueron agrupados en un segundo análisis, los demás asociados que aceptaron participar de esta investigación. Los resultados permitirán testar y comprobar las hipótesis inicialmente obtenidos.

- Hipótesis 1 – Las organizaciones cooperativas de pequeños productores rurales en Tangará da Serra MT adoptan modelos de gestión definidos por los sectores externos, como las instituciones gubernamentales, pero esos modelos en la mayoría de los casos no son compatibles con la realidad de los pequeños emprendimientos rurales.

Esta hipótesis fue testeada y parcialmente validada, a través del análisis de las respuestas dadas en las entrevistas y del resultado sistematizado de los datos obtenidos en las observaciones de campo y demás contactos con las cooperativas. En el contexto de las organizaciones analizadas, las Cooperativas son fruto de la ejecución de proyectos de creación de asentamientos rurales en Tangará da Serra MT, aunque muy diferentes de la aplicación de políticas de latifundios distintas.

La Cooperativa Tangará-1 recibió en la fase de su organización orientación del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST), y del Sistema Cooperativista de los Asentados (SCA). En cambio la Cooperativa Tangará-2 recibió influencia de los gestores del proyecto de Crédito de Latifundios y de técnicos y propietarios de la industria local. En este caso, la formación de la Cooperativa fue condición inicial para el acceso a la tierra, al crédito financiero del gobierno federal y en conjunto con la industria procesadora de Frutas.

La tercer cooperativa constituida por una mezcla de productores rurales oriundos de asentamientos y de comunidades tradicionales no está vinculada con

los programas gubernamentales, pero desde su constitución recibió el apoyo y orientación del Sindicato de Trabajadores Rurales. Estas situaciones colocan en evidencia el principio de autonomía e independencia, ya que la cooperativa debe ser un instrumento al servicio de sus asociados y no de terceros.

En cuanto al modelo de gestión, las Cooperativas analizadas buscaron apoyarse en el modelo vertical practicado por las cooperativas tradicionales, constituidas por productores de mediano y gran porte, cuya vertiente teórica es el cooperativismo empresarial, además de los resultados de esta investigación apuntan a que este modelo no haya sido suficiente para estimular la participación de los socios y generar resultados satisfactorios en los aspectos económico y social de los pequeños productores rurales.

Los relatos analizados muestran que la gestión es percibida de manera particular, de acuerdo con la Cultura organizativa de cada cooperativa y por la influencia política de los organismos externos, razón por la cual propongo la adopción de una estructura organizativa y modelo de gestión descentralizada y compatible con las características culturales de los pequeños agricultores.

Ese formato puede ser definido como un sistema abierto o como un proceso de “división celular”, donde las necesidades de diferentes funciones y las divisiones técnicas en el trabajo no impliquen necesariamente en la división y distanciamiento social de los socios.

Otro punto a ser considerado es que la práctica exitosa de la cooperación solo puede existir cuando los canales de comunicación garanticen el acceso a las informaciones. Sin la comunicación no hay democracia y no hay gestión participativa. La comunicación implica básicamente en dos cosas: que tiene el papel de pasar las informaciones y los que deben recibir, o sea, los emisores y receptores del mensaje. En este caso, hay un trabajo educativo a ser desarrollado tanto de un lado como del otro. En este particular, la recomendación es que las cooperativas implementen sus comités educativos.

- La hipótesis 2 – el éxito organizacional y la competitividad de la cooperativa de pequeños productores rurales dependen del compromiso de todos sus integrantes, de la constitución y elección de los representantes, de la calidad de la administración y de la dedicación profesional de los asociados.

Esta hipótesis fue testeada y validada a través del análisis de respuestas dadas en las entrevistas y del resultado sistematizado del perfil gerencial de los actuales dirigentes de las cooperativas de pequeños productores rurales. Se constató que la falta de capacitación, especialmente en la gestión de la producción y comercialización, y la poca preocupación con el planeamiento de las actividades organizativas, son factores que asumen importancia crucial para generar competitividad a las cooperativas de pequeños productores rurales.

En solo una Cooperativa analizada, se identificó la utilización de los componentes estratégicos, como tentativa de orientar acciones futuras, aunque, esos elementos fueron considerados incipientes y necesitando de ser reelaborados a la luz de los principios cooperativistas. Se atribuye a esa cuestión, en gran parte, por el bajo nivel de educación cooperativa y la no preparación de los dirigentes para la práctica administrativa. Súmese a eso la falta de compromiso y visión estratégica de los demás asociados. A pesar de las limitaciones técnicas de los dirigentes, las cooperativas hacen uso de la creatividad e improvisación, en la expectativa de promover mayor aproximación entre dirigentes y asociados. Esas acciones son realizadas de modo informal, aleatorio, o al ocase, lo que las tornan vulnerables y poco atractivos.

En la adopción de las estructuras organizativas adecuadas las pequeñas cooperativas, se debe intentarse a la búsqueda de soluciones compartidas donde la toma de decisión sea descentralizada. Pues este estudio demostró que la aplicación de modelos de gestión centralizada exclusivamente en el Presidente, y sin la observación del principio de gestión democrática puede llevar a problemas administrativos y resultados operacionales inadecuados.

En suma, teniendo de una lado los principios cooperativos, los intereses de los asociados en general y por otro lado, el mercado y la competitividad, las cooperativas Tangará-1, Tangará-2 y Tangará-3 viven más que dificultades financieras. Están inmersas en una profunda inseguridad ideológica, no constituyendo de esta manera, formas efectivas de participación. Eso ocurre en función de las características de inseguridad propia de los agricultores familiares, rotulados por el bajo nivel de escolaridad y por la incomprensión de los principios cooperativos.

Presionada por la competencia, por las necesidades de los asociados y por las nuevas exigencias de la gestión administrativa, las cooperativas buscan acceso a canales alternativos de comercialización para ingresar a nuevos mercados, como es el caso del mercado institucional de Alimentos, con todo, sin un análisis más perfeccionado del contexto donde están incluidos no consiguen visualizar las posibilidades ofrecidas por el ambiente externo. Al contrario del sistema de comercialización convencional, los mercados institucionales exigen de las cooperativas relaciones más duraderas con los productores asociados porque los contratos de compras exigen repetición de las entregas de productos por un plazo más largo y alto nivel de compromiso de los asociados con la producción y el ejercicio de la cooperación.

Al depararse con la infidelidad de los asociados, las Cooperativas buscan caminos alternativos, para satisfacer los acuerdos de ventas con los Compradores institucionales, dependiendo de las estrategias adoptadas, se alejan de los principios y prácticas del cooperativismo, como por ejemplo, adquirir productos de productores no asociados para cumplir con la entrega de los contratos firmados.

La realidad concreta evidencia que la cooperativa de pequeños productores rurales vienen luchando para amoldarse a la dinámica de mercado para alcanzar la escala mínima exigida y viabilizar inversiones, como construcción de depósitos, adquisición de máquinas y equipamientos, implementación de unidades de procesamientos entre otros. Mientras tanto, la percepción de los asociados es más inmediata y relacionada con sus dificultades cotidianas.

Se entiende que con un nivel más elevado de producción colectiva, aumenta el poder de negociación, así como, las posibilidades de mejores retornos económicos y atención de las necesidades de los asociados. Con todo esto, capacitación y conocimientos en general, se tornan insumos básicos y condicionantes para la inserción exitosa de los pequeños productores en el mercado.

La formación de redes sugerida por Amato Neto¹⁷⁴ es vista aquí como una solución viable para las Cooperativas analizadas, ya que la red pasa a dominar las etapas de la cadena de producción y comercialización y cada cooperativa integrada

¹⁷⁴ AMATO NETO, J. (2005), Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. João Amato Neto (org). São Paulo: Atlas, p.17.

desempeñará funciones de acuerdo con su competencia esencial. En este sentido, el principio de inter-cooperación entre cooperativas asume especial significado, al integrar en la base productiva asociados con características semejantes.

Queda a cargo de las entidades de apoyo (profesionales de las ciencias agrarias y administración, autoridades municipales, investigadores y profesores universitarios) o por lo menos debería caberles a ellas, la conducción del proceso, la atribución y responsabilidad de capacitación, profesionalización e implementación de acciones prioritarias que promuevan esta red de cooperativas de la “agricultura familiar”, con ajustes y adecuaciones necesarias para el cambio deseado.

Esa conclusión comenzó a ser evidenciada en las reuniones aisladas que tuve con las cooperativas analizadas. Donde se identificó que, la mayoría de los problemas que influyen en los logros de los objetivos establecidos por las cooperativas, en cuanto a la naturaleza, era el orden estructural y no solo lo gerencial. Según Kotler¹⁷⁵, la organización en red es un mecanismo de mercado para asignar personas y recursos a proyectos de manera descentralizada desde una perspectiva de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el contexto organizacional. En este sentido, los autores señalan que la red se caracteriza por la integración entre la estructura formal y las múltiples formas de relaciones sociales en las organizaciones.

Se concluye que las relaciones y procedimientos son determinados por la coyuntura de los componentes planeamiento y estrategias, organización y gerenciamiento, dirección, liderazgo y comunicación, control y evaluación y por ultimo integración y escala. Al mismo tiempo en que la falta de atención estos componentes ha llevado a muchas cooperativas a la extinción sea por inviabilidad técnica y económica, sea por el no cumplimiento de los principios cooperativos, que en este caso, hace surgir a las falsas cooperativas. En el caso de las pequeñas cooperativas rurales investigadas, no restan dudas que no están adecuadas a una gestión compartida y tienen debilidades para sobrevivir de acuerdo con los nuevos y más rigurosos estándares de eficiencia y competencia en el mercado competitivo.

¹⁷⁵ KOTLER P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1991, p.83.

En las páginas que siguen se presentará la propuesta de organización y gestión para cooperativas de pequeños productores rurales de Tangará da Serra MT, cuya finalidad es transformar estas cooperativas en un espacio de aprendizaje donde sus integrantes puedan desarrollar la capacidad de compartir conocimiento, interactuar armoniosamente y dinamizar las relaciones entre agricultores familiares, las cooperativas y el mercado productivo.

CAPITULO 4 – PROPUESTA DE INTERCOOPERACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES

4.1 Introducción

La sociedad cooperativa es entendida como una asociación de personas que se unen para alcanzar resultados que satisfagan las necesidades económicas y sociales por medio de una organización empresarial conjunta. Desde el punto de vista normativo, en Brasil existe solo una ley que rige las cooperativas, sin ser posible, por lo tanto, organizar cooperativas que se encuentren fuera de los estándares establecidos en la referida legislación.

Desde el punto de vista práctico y gerencial, la presente investigación mostró que para que las cooperativas analizadas alcancen ventajas económicas, sociales, organizacionales y administrativas, es necesario superar las limitaciones, principalmente, en las dimensiones: organizacional, gerencial y educativa. Estas dimensiones deben, necesariamente, ser tomadas en cuenta para que los intereses y necesidades de las cooperativas sean alcanzados y superados, respectivamente. En este sentido, en la tabla presentada a continuación, estas dimensiones fueron clasificadas con las variables clave y los principales factores que en mi visión ejercen fuerte influencia sobre estas:

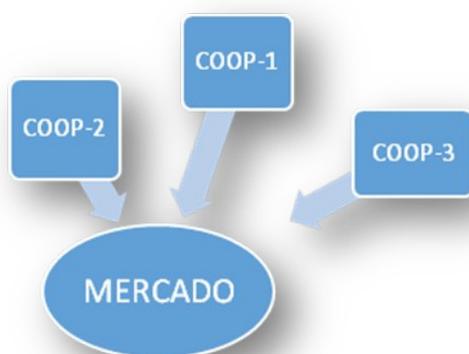
Tabla 23 - Conjunto de variables a tener en cuenta en la formulación del modelo de organización y gestión de la red de pequeñas cooperativas rurales en Tangará da Serra MT

DIMENSIONES	VARIABLES	FACTORES DE INFLUENCIA
Organizacional y Estructural	Organismos y políticas externas; estructura jerarquizada y mecanicista; baja productividad; centralización de poder.	Plan Estratégico, Flexibilidad e Integración.
Directiva y Gerencial	Baja capacitación administrativa, bajo nivel de calidad de la información, ausencia de visión de largo plazo.	Liderazgo, Comunicación, Capacitación, Control y Evaluación.
Educativa	Desmotivación y poca participación de los asociados.	Educación Cooperativista

Fuente: Elaboración propia, 2014

Estos datos y hechos generaron inquietudes que motivaron a esta autora a elaborar una propuesta para aproximar a las cooperativas de agricultores familiares, en vez de distanciarlos estimulando la competencia entre ellas. La idea es buscar en principio de la Intercooperación el fortalecimiento de los pequeños emprendimientos, aprovechando el potencial de cada una en determinado proceso o servicio con la finalidad de crear una estructura colectiva de referencia en la región, haciéndolas aptas para actuar en el mercado local, con más dinamismo y competencia, sirviendo inclusive, como proceso educativo en un escenario de mediano y largo plazo.

Ilustración 7 - Visualización de la relación actual de las cooperativas con el mercado



Fuente: Elaboración propia - 2014

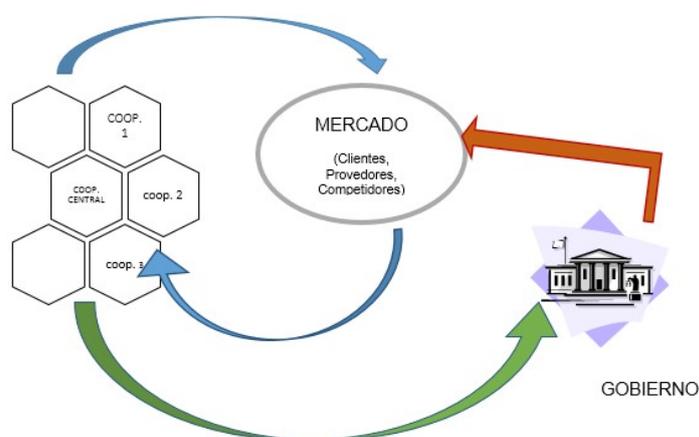
En este espacio, las cooperativas no encuentran apoyo entre sí, sino la competencia. El entorno es marcado por clientes que pretenden obtener ventajas competitivas para adquirir servicios/productos, proveedores que venden en condiciones normales de mercado y competidores que se disputan un espacio en el mismo segmento. Para relacionarse en esta área, se estima que las cooperativas deben organizarse adecuadamente, planeando acciones que las sustenten de manera competitiva, utilizando estrategias y técnicas administrativas para competir en igualdad de condiciones en el medio económico donde se encuentran insertas.

4.2 La integración en Red y las Cooperativas

La propuesta presentada a continuación pretende de manera amplia y conjunta, optimizar procesos internos, adecuar los productos, servicios y mercado de las cooperativas y, fundamentalmente, desarrollar mecanismos para el aprendizaje y practica de los principios que guían el cooperativismo.

Desde esta perspectiva, la integración se aproxima a la idea de las organizaciones que aprenden de Senge¹⁷⁶, en la cual el énfasis se encuentra en el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y la maestría personal. Más allá de las relaciones con el mercado competitivo, se entiende que la organización de una Red de Cooperativas representará también un medio más eficaz en la mediación con los órganos gubernamentales en relación a las políticas y servicios públicos tan necesarios en el medio en que viven los pequeños productores rurales, sujetos de esta investigación.

Ilustración 8 - Nuevas relaciones de las cooperativas con el mercado - Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo con Cruzio¹⁷⁷, la transformación de la cooperativa tradicional en organizaciones en red, exige cambios inclusive en la división del trabajo, ya que “la organización-red dispensa los tradicionales principios de las organizaciones mecanicistas, como la centralización de las decisiones y la jerarquía rígida de autoridad”. Por otro lado, desde punto de vista gerencial, Vale¹⁷⁸ agrega que el liderazgo, la comunicación, la educación, el planeamiento y el control se convierten en componentes indispensables para implementación de las redes organizacionales.

¹⁷⁶ SENGE, P. M. (2006), a quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, p. 114.

¹⁷⁷ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2006), Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob habilidades e equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.21.

¹⁷⁸ VALE, G. M. V. (2007), Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond.

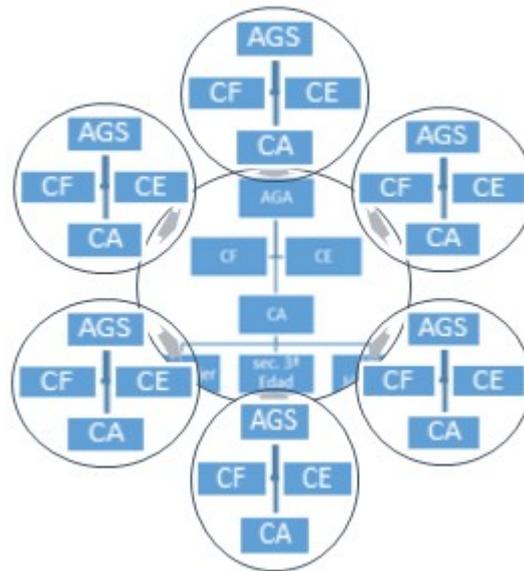
Desde el punto de vista organizacional, se cree que con la implementación de la red, las cooperativas se verán fortalecidas y estarán en condiciones de ofrecer productos alimenticios en mayor cantidad que aquella actualmente disponible, negociar precios en condiciones más favorables en los mercados local y regional, en especial, en el mercado institucional de alimentos que, actualmente, es mínimamente explotado por las cooperativas estudiadas.

4.3 Propuesta de la estructura organizacional para la implementación de la red de pequeñas cooperativas rurales en Tangará da Serra MT

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos defendidos por Cruzio¹⁷⁹ para la organización de las cooperativas en Red, el modelo propone que cada cooperativa de la red se estructure solamente con los órganos básicos, respetando las instancias organizacionales propias de las cooperativas, sean estas: la asamblea general de los asociados (AGA), el consejo fiscal (CF), el consejo de administración (CA) y el comité educativo (CE), ya que pasará a ejecutar funciones relacionadas exclusivamente con su actividad principal. De esta manera, el trabajo en estas cooperativas será organizado en torno a los procesos, prevaleciendo las relaciones de cooperación dentro y fuera de los grupos de trabajo. El autor agrega que “las relaciones intergrupales se extienden más allá de las fronteras organizacionales de cada cooperativa perteneciente a la red”. En la práctica, las cooperativas tendrán la oportunidad de intercambiar información, transferir insumos y productos terminados entre sí, en vez de actuar de manera aislada en el mercado.

Ilustración 9 - La formación de redes para las cooperativas de pequeños productores rurales

¹⁷⁹ CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2006), Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob-habilidades e equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 41



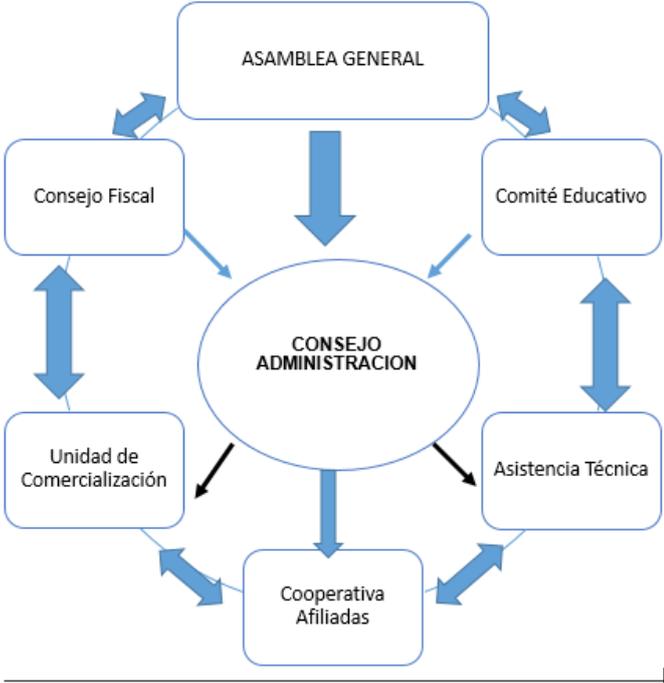
Fuente: Adaptado de Cruzio (2006)

En principio, la Red de Cooperativas estará inicialmente formada por las tres cooperativas individuales estudiadas, que se unen voluntariamente con un interés en común, para actuar de manera propia y democrática sin el propósito de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados.

En cuanto al gobierno de la red, será creada la Central de Cooperativas que, para Neves¹⁸⁰, tiene la responsabilidad de “organizar de manera más eficaz y proporcionar mejoras económicas y sociales a sus socios”. Se observa que esta organización será un mecanismo fuerte para aumentar el poder de negociación y permanencia de las cooperativas en el mercado formal en Tangará da Serra MT, practicará la gestión participativa con una Asamblea General que es soberana en las decisiones; por un Consejo de Administración (CA), que gestionará la Central y estará compuesto por un presidente, vice, secretario y tesorero, con representantes de las cooperativas afiliadas, los cuales serán electos en Asamblea General. El consejo fiscal (CF) y el comité educativo (CE), que será constituido por asociados de las cooperativas filiadas. Se recomienda al Comité Educativo promover acciones de sensibilización y de concientización relativas a mujeres, jóvenes y ancianos, de manera que satisfaga los deseos de inclusión social, la valorización de la experiencia acumulada por la tercera edad y el compromiso de los jóvenes y mujeres en la gestión de las cooperativas rurales.

¹⁸⁰ NEVES, M. F. (2010), Sustentabilidade por meio da integração de Cooperativas. São Paulo: Atlas, p. 64.

Ilustración 10 - Estructura organizacional de la Central de Cooperativas



Fuente: elaboración propia

El principal objetivo de la Central de Cooperativas será el de coordinar el negocio productivo de las cooperativas afiliadas, prestar apoyo técnico, absorber la base de los servicios burocráticos para uniformar las relaciones de las pequeñas cooperativas con el mercado, potenciar sus puntos fuertes, principalmente, en los aspectos legales y de certificación ya conquistados y poco utilizados debido al bajo volumen de materia prima disponible y la falta de planeamiento de la producción, como es el caso de la unidad de procesamiento de dulces y conservas; en la compra de insumos directamente de los fabricantes, en cantidades mayores y a precios más bajos, en la implementación de un sistema de información que involucre a toda la red de cooperativas, acumulando información sobre la cotización de precios, investigaciones de mercado, entre otras.

4.4 Modelo de Gestión propuesto para las pequeñas cooperativas rurales organizadas en Red

Para poner en práctica la autogestión en las cooperativas organizadas en red, se propone que los directivos del Consejo de Administración deben desarrollar y

socializar cinco procesos referidos a los mecanismos de coordinación y sustento, los cuales yo creo que son fundamentales para que las cooperativas logren un aumento de eficiencia y de eficacia en el sistema a ser implementado. De esta manera, lo que sigue a estas consideraciones es la propuesta del modelo desde la perspectiva de la gestión de pequeñas cooperativas rurales.

Ilustración 11 - Mecanismos de coordinación y sustento de la gestión de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

4.4.1 - El Planeamiento como mecanismo de sustento de la gestión

Las cooperativas son organizaciones gestionadas por sus asociados, los cuales definen mediante la votación en asamblea general, sus objetivos y funcionamiento. No obstante, para el efectivo funcionamiento se hace necesario un planeamiento bien elaborado de estos objetivos y metas, o sea, un planeamiento global que contemple acciones a corto, mediano y largo plazo. Básicamente, el planeamiento estratégico es un relevamiento organizado de información que ayudará a definir el rumbo a ser seguido, se fundamente principalmente en la visión, misión y objetivos. Hoy en día, es esencial que las empresas practiquen la planificación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidades sea de acuerdo con la realidad de cada tipo de negocio. Para las pequeñas cooperativas, lo ideal es que el grupo de asociados, directivos o no, reúnan información que sirva de base para el desarrollo de esa acción organizacional.

Para Oliveira¹⁸¹, en el ítem planeamiento estratégico, la cooperativa debe mirar hacia afuera, hacia el entorno donde se encuentran las oportunidades y amenazas; también sus puntos fuertes, débiles y neutros donde son importantes como atributos a ser verificados, también su alcance y aplicación en los mercados actuales y futuros, siendo imprescindible la forma diferenciada de negociar en relación a sus competidores.

Atribuir criterios de gravedad, urgencia y tendencia en los procesos de planeamiento de la cooperativa es un factor importante, como así también establecer y cuantificar responsables, así como plazos de acuerdo con el nivel de esfuerzo para representar la modificación de la situación actual de la cooperativa. De este modo, es importante responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué creamos la cooperativa? ¿Qué servicios o productos serán ofrecidos a los socios? ¿A dónde queremos llegar?

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para la cooperativa. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazos. En esa etapa, los asociados deben especificar los resultados que esperan de la cooperativa para cada uno de los departamentos más importantes, como por ejemplo, cuanto producir, cuanto comercializar, o sea, los objetivos deben traducirse en objetivos por departamentos, unidades o cualquier división que hay en la cooperativa. Es importante decir que los objetivos deben ser verificables, esto significa que debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta: ¿cómo podemos saber el final del período, si se cumplió el objetivo?

Para desarrollar el Planeamiento Estratégico como un mecanismo de sustento de las cooperativas, debe considerarse, en su fase de elaboración, los principios y valores del cooperativismo. Esta base doctrinaria debe ser incorporada al modelo, efectuándose, naturalmente, algunas alteraciones de modo de contemplar las cuestiones clásicas del planeamiento, organización, dirección, coordinación y control, bien como, respetado la organización estructural de la cooperativa una vez que todas las actividades que se desarrollen en la cooperativa, son dirigidas, coordinadas y controladas por los asociados a través de organismos y cargos que tienen funciones específicas, como son presentados más adelante.

Tabla 24 - Los organismos de dirección y administración de las cooperativas

¹⁸¹ OLIVEIRA, D.P R. de. (2009), Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, p. 77.

ORGANISMOS	FUNCIONES
Asamblea General	Decisión
Consejo de Administración	Dirección
Consejo Fiscal	Control
Comité Educativo	Educación

Fuente: Elaboración propia

Significa que para lograr una adecuada administración de las Cooperativas se deben cumplir con los siguientes actos administrativos:

- Planificar – disponer por anticipado y con base en los recursos con los cuales se cuenta del, QUÉ, CÓMO y CUÁNTO producir o prestar bienes y servicios.
- Organizar – es decir, determinar la función de cada uno de los organismos y cargos y establecer las relaciones que deben existir entre ellos, de tal manera que todos contribuyan a lograr el objetivo que se busca.
- Dirigir – es decir, le corresponde a los directivos la responsabilidad de optimizar los recursos para que los objetivos se pueden lograr y que todos los asociados realicen las actividades establecidas en dicho plan.
- Coordinar – significa armonizar todas las funciones de tal forma que se facilite el logro de los fines propuestos.
- Controlar – hacer que las normas y reglas establecidas y los planes aprobados en asamblea sean cumplidos.

Ilustración 12 - El planeamiento estratégico como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al verdadero compromiso organizacional, Senge¹⁸² argumenta que es algo poco observado y cita: “lo que se considera compromiso no es más que aceptación”. El autor alerta acerca de las confusiones conceptuales que se presentan entre compromiso y participación. El hecho de que las personas se adhieran a las metas y objetivos organizacionales y, muchas veces, hasta participen activamente en la ejecución de estas, por si solas no caracteriza el compromiso. O sea, el compromiso presupone sentimiento de responsabilidad para la transformación de metas y objetivos en realidad.

La temática del compromiso organizacional ha sido considerada como un factor importante para la implementación de los procesos de mejora del desempeño y competitividad y soporte de las organizaciones. De acuerdo con Campos et al¹⁸³, el compromiso organizacional posee relación directa con la gestión de las personas, lo que lo remite hacia una esfera de complejidad. Para estos autores la garantía del compromiso del individuo es dependiente del nivel de satisfacción que este sujeto posee en relación al que este desarrolla en la organización.

4.4.2 El Liderazgo en las Cooperativas

Se sabe que el líder desempeña un papel importante en la organización y el liderazgo puede y debe ser aprendida. El liderazgo es estudiado y comprendido

¹⁸² SENGE, P. M. (1998) A quinta disciplina. 2 ed. São Paulo: Best Seller, p. 246

¹⁸³ CAMPOS, J. G. F. *et al.* (2009), Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.

mediante los estilos practicados por los directivos, según Andrade y Amboni¹⁸⁴, son tres los estilos básicos de liderazgo que causan impactos en el clima social de las organizaciones: autoritario, liberal y democrático. Los resultados producidos de la adopción del liderazgo autocrático, van desde la tensión hasta la frustración debido al autoritarismo, ya que las orientaciones son determinadas por el líder sin la participación de los trabajadores. El liderazgo liberal propicia el individualismo, pérdida de productividad e insatisfacción. En cuanto al liderazgo democrático, este se traduce en integración grupal, clima de satisfacción y de compromiso de las personas. Algunos teóricos aun clasifican a los estilos de liderazgo en relación a su orientación hacia la tarea o hacia las personas. De acuerdo al esquema de Davis y Newstrom citado por Alles¹⁸⁵, el estilo de poder autocrático evidencia al líder, el democrático evidencia tanto al líder como a sus subordinados y el estilo liberal evidencia a los subordinados, o sea, a las personas que ejecutan el trabajo.

Frente a todas las teorías comentadas precedentemente, los estudiosos concluyen que no existe un único y correcto estilo de liderazgo. Para lo cual se dio inicio a un nuevo enfoque basado en el liderazgo situacional. Según Robins¹⁸⁶, las nuevas teorías cuestionaron “hasta qué punto las características situacionales podrían influir en la relación entre liderazgo y eficacia grupal”. Se destacan aquí las teorías de Fiedler y Hersey-Blanchard. Desde esta perspectiva, el liderazgo se entiende como un proceso dinámico y contingencial, dependiente de tres elementos clave: líderes, seguidores y situación. De esta manera, el liderazgo será eficaz si el líder es capaz de entender la dinámica de la situación y adaptar sus habilidades a las demandas de la situación.

En la actualidad, los estudiosos continúan buscando ofrecer modelos cada vez más eficaces de liderazgo. De acuerdo con Bryman¹⁸⁷, se puede hablar de liderazgo transformacional o carismático y de liderazgo visionario que propone que el líder es aquel que ayuda tanto a las personas como a la organización para promover cambios positivos en el modo de dirigir sus actividades.

¹⁸⁴ DE ANDRADE BERNARDES, R. O.; AMBONI, N. (2009), Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 107.

¹⁸⁵ ALLES, M. (2007), Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. 1ª Ed. Buenos Aires: Granica, p.175.

¹⁸⁶ ROBBINS, S. P. (2005), Comportamiento organizacional. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall.

¹⁸⁷ BRYMAN, A. (2004), Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. Handbook de estudos organizacionais: V3 – ação e análise organizacional. São Paulo: Atlas, p.257-281

Revisando los diferentes enfoques, con la intención de sugerir un estilo de liderazgo para los directivos de las pequeñas cooperativas, se optó por el enfoque contingencial, que orienta tanto sobre los estilos predominantes de cada líder, como de la capacidad de flexibilizar los diferentes estilos de acuerdo con la necesidad de la situación. Esta opción se produce en función de que se trata de teorías consolidadas y se encuentran popularizadas por el uso práctico y amplio entre las organizaciones.

En el caso de las organizaciones cooperativas, se caracterizan por ser una sociedad de personas y no de capital. Siendo que uno de los principios del cooperativismo aboga por la gestión democrática y participativa, centrado en las personas, por lo tanto, la participación es el valor esencial en un sistema donde los asociados son al mismo tiempo usuarios y propietarios de la organización.

Según Oliveira¹⁸⁸, el modelo de liderazgo gerencial debe ser entendido como “un proceso en el que un gerente, dadas sus características individuales, aprehende las necesidades y expectativas de los asociados y estimula el compromiso y la participación de todos en el desarrollo y en la implementación de los trabajos necesarios para el logro de las metas y objetivos de la cooperativa”. Por lo tanto, se espera que los directivos de las cooperativas trabajen estas relaciones sociales en tres momentos: dentro de las propias cooperativas, entre las cooperativas y la red de cooperativas a la que pertenecen.

En el primer momento del liderazgo del trabajo colectivo, la capacitación y la práctica de la gestión democrática son entornos propicios para crear lazos fuertes de confianza y reciprocidad. Es importante que los directivos reciban apoyo de otros asociados para el desarrollo de sus funciones, que son entre otras: la comercialización, el transporte y el control de calidad. Así, cada una de estas funciones puede constituir un espacio de experimentación, abriendo oportunidades para que los asociados puedan, de manera rotativa, asumir responsabilidades administrativas, habilitándose a la participación de las áreas de gestión en momentos oportunos. Es necesario decir que estas acciones solamente serán posibles si una parte significativa de asociados está dispuesta a compartir responsabilidades. Adicionalmente, también es necesario que aquellos que asuman

¹⁸⁸ OLIVEIRA, D.P R. de. (2009), Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, p. 46.

temporariamente la condición de dirigentes estén conscientes y dispuestos a alternarse con otros en esta posición.

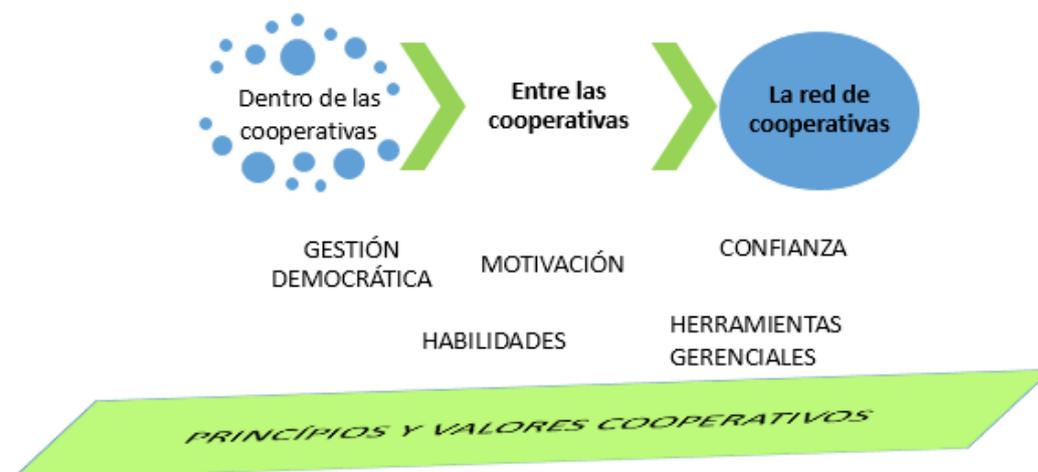
Otro punto importante a resaltar es que las personas solo participan de aquello que les interesa y de aquello que estas se sienten motivadas a participar. El intercambio entre cooperado y cooperativa estimula al asociado a sentir más confianza y creer que a través de la unión y de la participación de los asociados que la cooperativa avanza y logra sus objetivos. Se espera del gerente líder, en un segundo momento, el desarrollo de habilidades para estructurar y operar la interacción administrativa entre las cooperativas de la red.

Teniendo como base la importancia de la cooperación entre las cooperativas para la búsqueda de soluciones compartidas, se recomienda al gerente líder, incluir en las acciones estratégicas la utilización de herramientas gerenciales que favorezcan las relaciones sistémicas de los asociados con los otros agentes de la red, como por ejemplo, el Benchmarking, aquí entendido como el análisis que las organizaciones en el mismo entorno hacen para conquistar una ventaja competitiva.

Esta herramienta de gestión, según Robbins¹⁸⁹, no puede ser adoptada solamente como copia de prácticas administrativas de otras organizaciones. Al practicar el *benchmarking*, este recurso revela alternativas valiosas sobre los niveles de eficacia y eficiencia, y debe ser entendidas como modalidad de aprendizaje a partir de la revelación de las mejores y más ventajosas prácticas para la cooperativa que aplicó. Sin duda, estas actitudes exigirán claridad de los principios doctrinarios, además de una manifestación en la práctica de la solidaridad por parte de los asociados para con los líderes y directivos de las cooperativas.

Ilustración 13 - El liderazgo como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas

¹⁸⁹ ROBBINS, S.P. (2000), Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, p. 97.



Fuente: Elaboración propia

En resumen, los directivos y las personas que lideran son miembros que interactúan en un sistema social amplio y complejo que es la cooperativa. Hay varias teorías sobre el comportamiento y el estilo de liderazgo, pero no existe un "modelo" único de liderazgo. Por eso, los directivos y líderes deben estar dispuestos a aprender y desarrollar habilidades para enfrentar los desafíos que se presentan en el entorno cada vez más competitivo y dinámico. Sin embargo, la realidad de las pequeñas cooperativas requiere un liderazgo visionario y que sea capaz de llevar a sus miembros a modificar las relaciones sociales que se dan dentro y fuera de la organización a través de su comportamiento transparente y ético, las habilidades en la planificación, y sobre todo la creación de un ambiente apropiado para la participación, la innovación, la agilidad y el aprendizaje.

Finalmente, es importante rescatar la observación de Etchevarne¹⁹⁰ donde afirma que el liderazgo es otorgado, "Una de las características del Gerente Líder es, pues, el reconocimiento de que él es un líder gracias a que los demás integrantes del grupo se lo permiten". En este sentido, el liderazgo solamente será legitimado si es aceptado por el grupo a ser dirigido y entender la expectativa de la satisfacción de las necesidades personales de los asociados. Desde mi punto de vista, este es un aspecto clave para el ejercicio del liderazgo eficaz en el contexto organizacional de las pequeñas cooperativas rurales.

¹⁹⁰ ETCHEVARNE, C. (1992), Calidad gerencial. Buenos Aires. Ediciones Macchi, p. 41.

4.4.3 La comunicación en la gestión de las cooperativas

El mantenimiento de la cooperación durante un largo periodo depende de una buena adecuación de la comunicación, de los procesos decisorios y de las negociaciones entre los actores de la red. Para esto, es necesaria la transparencia, participación y comunicación de la gestión de la cooperativa, pues, de esta manera, será posible compartir los problemas, dilemas y métodos utilizados por los directivos, garantizando, así, un dialogo efectivo entre los distintos niveles de responsabilidad en el interior de las cooperativas y de la red, contribuyendo fuertemente con una mejor comprensión de la gestión por parte de los cooperados.

En un sentido más amplio, la comunicación es necesaria para establecer de manera clara las metas y desarrollar planes para alcanzar los objetivos. Desde mi punto de vista, la comunicación, además de facilitar las funciones gerenciales, también relaciona la cooperativa con el ambiente externo. Dos factores, por lo tanto, son fundamentales:

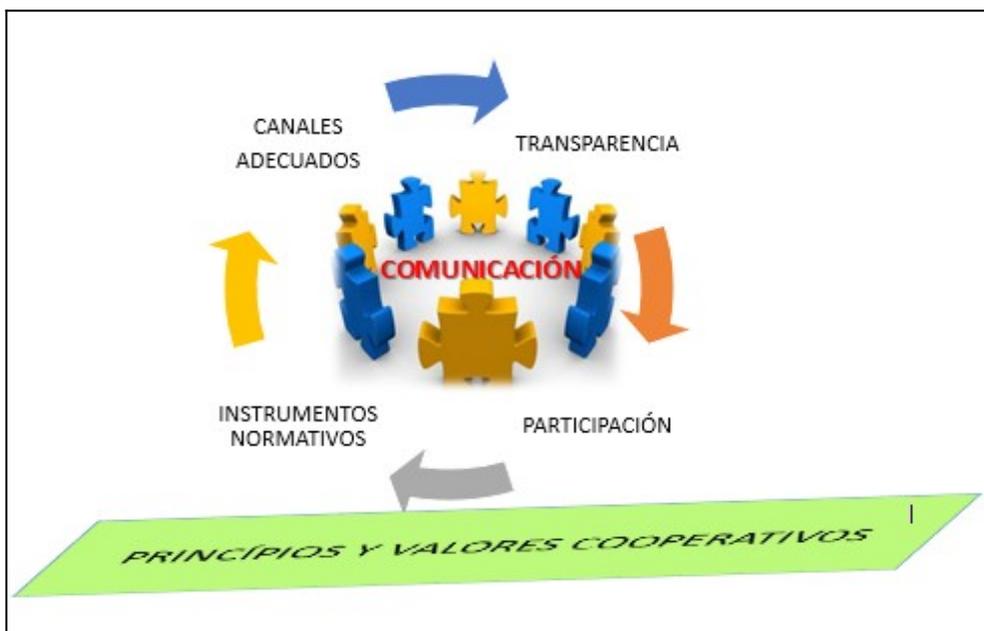
a) los directivos de las cooperativas integradas deberán mantener un canal de comunicación que ponga a disposición toda la información con los demás asociados, así como, facilitar el acceso a la información sobre todas las cuestiones que se relacionen con la cooperativa y sus asociados;

b) Los instrumentos normativos como el estatuto, el reglamento interno y demás resoluciones deberán constituirse con la participación de todos los socios, o sea, todos deben estar conscientes del contenido de las reglas vigentes.

Etchevarne¹⁹¹ orienta que “la comunicación, no solo hace factible la transferencia de ideas o sentimientos, sino que a través de ella se constituyen los grupos, las empresas, las instituciones y, en general, toda la vida de relación. Por lo tanto, el perfecto funcionamiento de la cooperativa debe propiciar un intercambio de información, en la cual unos construyen, modelando y alterando impresiones, ideas, valores. De tal forma que este intercambio colectivo, basada en la comunicación, haga de sujetos desiguales, un grupo, un todo orgánico, una comunidad.

Ilustración 14 - La comunicación como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas

¹⁹¹ ETCHEVARNE, C. (1992), Calidad gerencial. Buenos Aires. Ediciones Macchi, p. 134.



Fuente: Elaboración propia

De modo práctico, el flujo de información puede producirse mediante reuniones periódicas entre los integrantes de las cooperativas, así como entre los representantes y sus respectivas bases, o sea, socializar el conocimiento dentro y fuera de la misma. Esto incluye a la familia de los asociados y a los miembros de la comunidad local, pues son potenciales asociados o futuros gestores de la cooperativa. A partir del momento en que los integrantes de las cooperativas desarrollen la habilidad de utilizar herramientas computacionales, otras tecnologías de información podrán ser utilizadas, tales como la Internet.

Cruzio¹⁹² agrega que “solamente a través de la comunicación y de la participación efectiva, los asociados podrán mantenerse cohesivos y unidos en la búsqueda del objetivo común”. De esta forma, el proceso de coordinación del flujo de información y de decisión es de fundamental importancia para el éxito de los negocios en las cooperativas.

4.4.4 La Educación Cooperativista

La gestión de la cooperativa pautada en procesos educativos y conectados a los principios doctrinarios es fundamental para minimizar problemas existentes en el día a día de las cooperativas. El entrenamiento y la capacitación son cada vez más necesarios para dar sustento al proceso de cambio en las cooperativas. De este modo, se sugiere que, mediante sociedades con entidades de apoyo, las

¹⁹² CRUZIO DE OLIVEIRA, H. (2006), Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob habilidades e equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 101.

cooperativas desarrollen acciones para expandir la cultura de la cooperación y de la solidaridad, así como, ofrecer calificación a directivos, cuadro funcional, asociados y socios.

El análisis de los datos recogidos para esta investigación, me llevó a estar de acuerdo con Bialoskorski Neto¹⁹³ cuando afirma que los directivos de las cooperativas presentan un origen profesional exclusivo de productor rural, no existiendo en estas organizaciones profesionales experimentados o con formación académica. En los tres casos analizados, el proceso de toma de decisiones ocurre exclusivamente en el ámbito del consejo de administración lo que genera inconsistencias de objetivos entre los asociados y sus directivos.

No obstante, al pensar en un proceso de capacitación adecuado a los pequeños productores rurales, surgen dos grandes desafíos: primero, las características de una población carenciada, con bajo nivel de educación formal y con problemas sociales y, segundo, lograr desarrollar en estos sujetos habilidades y competencias para la práctica de la gestión democrática de la cooperativa. La intención es aumentar la identidad cooperativista, auxiliando a los asociados a comprender los principios y normas, los valores y proyectos de las cooperativas, además de ampliar su visión con respecto a su dignidad. La capacitación de los asociados debe buscar, por lo tanto, habilitarlos para la gestión de su propio emprendimiento, siendo necesario construir entre ellos una identidad de grupo, estimular el ejercicio de la práctica del trabajo organizado y solidario, valorizar sus conocimientos y propiciar el acceso a nuevos conocimientos técnicos y gerenciales; identificar y valorizar talentos y vocaciones personales; incentivar el compromiso del grupo en la toma de decisiones.

En el proceso de educación cooperativista, se sugiere que los educadores estimulen y motiven a los socios a asimilar valores tales como la justicia, libertad, solidaridad y trabajo en equipo, participación y democracia, entre otros. Otra necesidad es la realización de acciones educativas que aproxime a jóvenes y mujeres a la cooperativa, promoviendo la renovación en las ideas y en la composición del cuadro societario.

Ilustración 15 - La educación como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas

¹⁹³ BIALOSKORSKI NETO. S. (2012), *economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo; Atlas, p. 150.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, hay que recordar a Bialoskorski Neto¹⁹⁴ cuando afirma que “la educación cooperativista es la base de la fidelidad y la participación y, por lo tanto, garante de la permanencia y solidificación de los principios y valores del cooperativismo”. No se puede negar que la educación es el camino para la construcción de una organización cooperativa sin los oportunismos y más resistente al entorno económico y competitivo y que el aprendizaje en torno de los valores y principios cooperativistas debe ser un proceso continuo en las cooperativas.

4.4.5 El papel del control y los Indicadores de desempeño

El control es entendido como el mecanismo de sustento de la gestión debido a que en esta etapa, la cooperativa ya definió para que exista, como quiere ser reconocida por sus asociados, clientes y proveedores, y que hará para que esto suceda, o sea, ya estableció sus componentes estratégicos. Es necesario, por lo tanto, crear formas para acompañar y controlar el planeamiento que se está implementando, para saber si la cooperativa realmente logrará alcanzar los objetivos trazados. En el control estratégico, los directivos de la cooperativa deberán estar interesados en reunir, tratar y analizar datos que permitan evaluar los resultados de las decisiones y las acciones ya realizadas. El objetivo aquí será identificar fallas y errores con la finalidad de corregirlos y mejorar el proceso de gestión.

Una forma práctica de hacer eficiente el control será estableciendo indicadores de desempeño separados por categorías, por ejemplo, indicadores de eficiencia social (crecimiento del cuadro social, frecuencia de eventos de integración,

¹⁹⁴ BIALOSKORSKI NETO. S NETO, S. (2012), economía e gestão de organizações cooperativas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 213.

participación en asambleas, capital social por asociado) e indicadores de eficiencia económica (capacidad operativa, crecimiento de las ventas, plazos promedios de pago y cobro).

Ilustración 16 - El control como mecanismo de apoyo de la gestión en las cooperativas



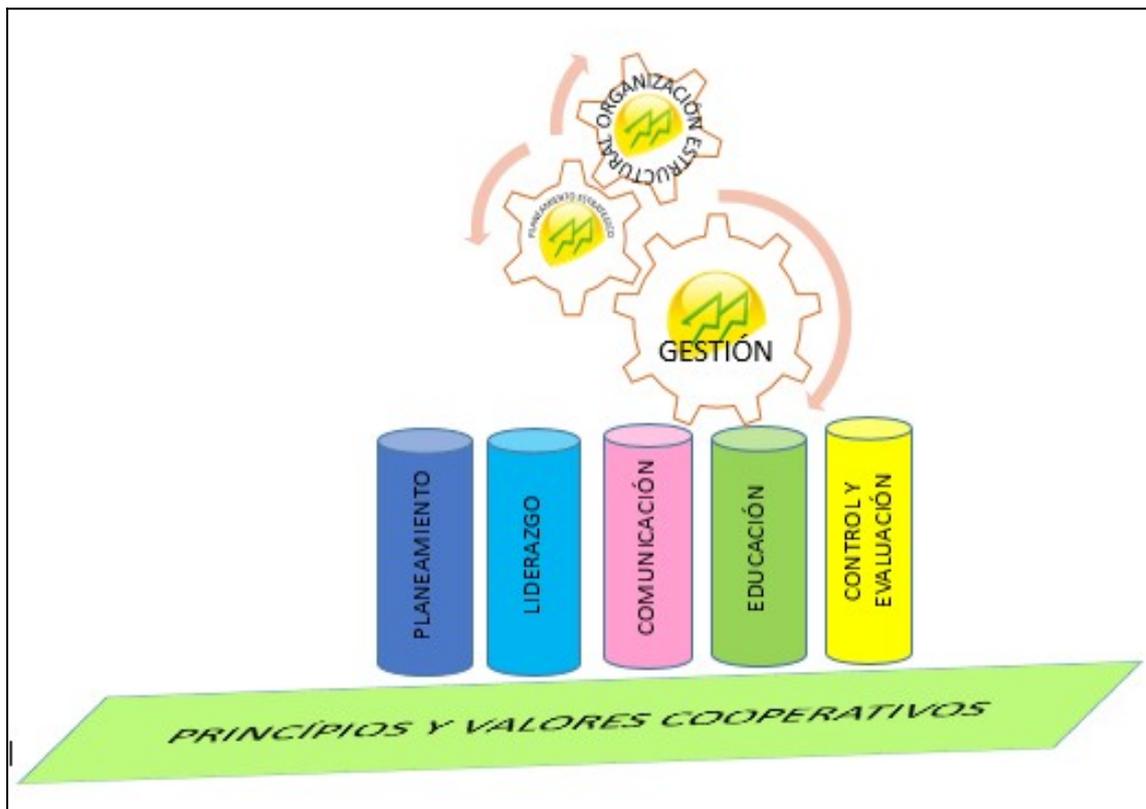
Fuente: Elaboración propia

La consolidación de las cooperativas demanda indicadores para el monitoreo tanto de los mecanismos internos, como la gestión en cuanto niveles de producción y comercialización, indicadores financieros, a la participación efectiva de asociados en las cuestiones administrativas y estratégicas, indicadores de aprendizaje, también indicadores para los mecanismos externos, las instituciones de apoyo y su relación con la comunidad por ejemplo, lo que permite la comparación de los objetivos trazados con el desempeño alcanzado a fin de evaluar la eficacia de sus estrategias.

En este sentido, ADAM; RIGHI y SCHMIDT¹⁹⁵ señalan que para estructurar la evaluación del desempeño de las cooperativas bajo el punto de vista de sus objetivos colectivos, cada cooperativa debe establecer sus propios parámetros de desempeño, no siendo indicada la comparación con otras cooperativas.

Ilustración 17 - Una visión general del modelo de gestión para las pequeñas cooperativas rurales

¹⁹⁵ ADAM, C., OLIVEIRA, J., SCHMIDT, S., (2008), "Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas", Revista de Desenvolvimento Regional, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, p. 218-240.



Fuente: elaboración propia

El modelo de gestión mencionado anteriormente tuvo como propuesta definir las bases para la gestión de las pequeñas cooperativas rurales organizadas en red, tomando en cuenta las particularidades diagnosticadas. Su concepción se apoya en el conjunto de informaciones y en el análisis de las características organizativas y productivas de cada cooperativa que participó de esta investigación. La propuesta fue desde el inicio crear una referencia para la gestión de pequeñas cooperativas rurales y no la de presentar un modelo cerrado. Por este motivo, el modelo propuesto es adaptable a las demandas operativas y gerenciales de otras cooperativas que se interesen en adoptarlo. La idea es que, a medida que el Modelo sea implementado y sus adaptaciones sean realizadas, el mismo se modifique, incorporando las lecciones resultantes de las diversas adaptaciones que sean necesarias.

CONCLUSIÓN FINAL

Se investigó el proceso organizacional en tres organizaciones cooperativas de pequeños productores rurales en Tangará da Serra MT para reflexionar acerca de los impactos de la estructura organizativa en los modelos de gestión puestos en práctica en las cooperativas constituidas a partir de distintas perspectivas. El estudio se apoyó en la literatura especializada que abordó desde la fase histórica del movimiento cooperativista hasta las tendencias de la ciencia de la administración para las cooperativas.

Sin embargo, cuando se habla de cooperativismo en el medio rural es imposible ignorar las formas populares de organización. Los pequeños productores ven en la organización colectiva alternativa para la superación de las desigualdades agrarias, la generación de trabajo e ingreso para mantenerse en el campo. En esta perspectiva, aunque el propósito de la cooperativa no es solamente el económico, su organización funcional se estructura con el objetivo de alcanzar resultados que proporcionen la sostenibilidad del negocio y el crecimiento sostenible de sus miembros. Las sociedades cooperativas tienen características propias que las diferencian de las sociedades no cooperativas, como por ejemplo, la formación de la sociedad, la estructura organizacional, el proceso decisorio y de gestión; y el destino de los resultados excedentes.

En cuanto a los objetivos previamente establecidos por las organizaciones, la literatura afirma que solamente serán alcanzados si sus integrantes poseen papeles definidos y estructurados a desempeñar. Del mismo modo, las cooperativas rurales tienen como desafío adoptar estrategias que sean capaces de crear un ambiente colaborativo en el día a día de las mismas, con una comunicación abierta y favorable para compartir, experimentar y estimular la participación activa de sus integrantes en la realización de todas las actividades y en la resolución de las cuestiones económicas, políticas y sociales.

Otro aspecto relevante y que se presenta como tendencia para el cooperativismo contemporáneo es la noción de competitividad, que es aplicada en todos los tipos de organización, inclusive en las cooperativas. Es verdad que la dinámica del mercado hace que las empresas, de modo general, centralicen

esfuerzos para ampliar su competitividad y ganar mayores espacios comerciales o, inclusive, dominar espacios más específicos de negocios. En el caso de las pequeñas cooperativas rurales, serán más atractivas si sus dirigentes ejercieran una gestión eficiente, si los asociados poseyeran una amplia comprensión de la educación cooperativista, sin olvidar las relaciones de fidelidad en el grupo, respetando los principios y valores del cooperativismo.

Los resultados relevados y analizados indicaron que tan grande como la diversidad de experiencias y expectativas existentes en estas cooperativas son los desafíos y las potencialidades de la formación de cooperativas en el medio rural. Se identificó entre los asociados un complejo y contradictorio entendimiento sobre la cooperación y las cooperativas. En el ámbito de las relaciones laborales, la cooperativa significa la ampliación de la capacidad de supervivencia económica mediante la obtención de ingresos monetarios y el acceso a los recursos públicos. Por otro lado, se constató la diversidad sociocultural con predominio de los valores individualistas, lo que hace surgir desigualdades y conflictos en dichas relaciones.

Desde el punto de vista de la gestión, la falta de visión a largo plazo, la ausencia de planificación de las acciones y del uso de herramientas gerenciales eficientes, ponen en evidencia la dependencia de las cooperativas de pequeños productores rurales en las políticas públicas para mantenerse en el mercado, así como, para la captación de recursos financieros.

De modo general, las políticas de la reforma agraria no han contribuido eficazmente con la disminución de las desigualdades sociales y el fortalecimiento de la agricultura familiar, como mucho, ha generado solamente la falsa ilusión de autonomía y posesión de la tierra. Como por ejemplo, se citan las pésimas condiciones en la infraestructura de las comunidades rurales donde se encuentran localizadas las cooperativas analizadas, que aún están lejos de las condiciones mínimas necesarias para lograr la sustentabilidad de sus habitantes.

A su vez, las cooperativas enfrentan, cotidianamente, el desafío de superar las dificultades para la construcción de un proyecto que auxilie económicamente a sus asociados sin negar la base doctrinaria del cooperativismo, no obstante en la práctica, los directivos y socios chocan contra la realidad socioeconómica y política vigente en las respectivas comunidades donde se encuentran insertas. El proceso de formación de estas cooperativas sufrió influencias de órganos públicos, empresas

privadas y sindicatos, cuya marca fue la segmentación y la desarticulación entre los productores rurales y contribuyó al desmérito de la fuerza de lo colectivo.

Son grandes las dificultades en el proceso productivo, flujo y comercialización debido a factores estructurales, financieros y, adicionalmente, en la poca fidelidad de los asociados para con la cooperativa. Esta dificultad existía en entonces y continúa hasta hoy, dada una combinación de factores: a) la inexistencia de un proyecto consiente y colectivo a largo plazo; b) el elevado grado de empobrecimiento de muchas familias en el medio rural, lo que les dificulta seguir la lógica de la comercialización vía cooperativa; c) la desinformación de los agricultores en relación al cooperativismo; d) la poca disponibilidad de líderes para la gestión de la cooperativa; entre otros.

Varios desafíos están implícitos en el proceso de superación de las debilidades encontradas, pero destaco la necesidad de desarrollo de iniciativas que favorezcan la formación de nuevos líderes, especialmente entre los jóvenes, perfeccionamiento de los directivos actuales y la profundización de las estrategias, la asimilación correcta de los principios y directrices del cooperativismo.

No obstante, un aspecto importante se relaciona con el desafío de establecer una nueva forma de organización social. Pensar en la organización social de pequeños productores rurales en un horizonte de largo plazo e integrada a los objetivos comunes de cada familia que forma la base de las cooperativas analizadas continúa siendo el gran desafío. En este aspecto, se consideró la Intercooperación, desde la organización de la red como una posibilidad concreta para perfeccionar estrategias, contenidos y herramientas de formación para las cooperativas estudiadas.

La idea, los conceptos y las aplicaciones de redes no son nuevos. La literatura estudiada señala que desde los años 30 el tema es sistemáticamente utilizado por diversas áreas del conocimiento, relacionado más claramente con los campos de la Economía, de la Estrategia Empresarial y de la Teoría de las Organizaciones, donde se entiende a las redes como una forma de organización y coordinación.

Por otro lado, en las ciencias humanas prevalece un enfoque más relacionado con las formas de interacción y relaciones entre personas. Son varias las discusiones en torno a este asunto, con perspectivas bastante distintas, no obstante,

con algunos puntos en común que ha permitido una sistematización del tema y la elaboración de una propuesta para la organización en red de pequeñas cooperativas rurales.

En el contexto organizacional, las redes poseen un gran conjunto de variaciones y aplicaciones: redes de relaciones, de información, de empresas, entre otras. Amato Neto¹⁹⁶, en una primera aproximación, define el tema como un conjunto, o una serie de células interconectadas por relaciones bien definidas y orienta que las redes de empresas consisten en un tipo de agrupamiento cuyo objetivo principal es el de fortalecer las actividades de cada uno de los participantes de la red, sin que, necesariamente, tengan lazos financieros entre sí. Este concepto de redes entre empresas fue esencial para analizar el papel de sus diversos agentes que se relacionan en el contexto de las cooperativas.

Además, Cándido y Abreu¹⁹⁷, definen una red organizacional como “una estructura en la cual pueden participar empresas que, debido a limitaciones de orden dimensional, estructural y financiera, no pueden asegurar las debidas condiciones de supervivencia y desarrollo”. En el caso de las cooperativas rurales, este concepto no es fácil de ser puesto en operación, en la medida en que las cooperativas posean características diferentes de las demás empresas, ya que buscan la eficiencia económica y social, pero por encima de todo, preservar sus principios doctrinarios. Se observa entonces que las cooperativas presentan aspectos diferenciados para gestionar su sistema empresarial, ya que deben conciliar la satisfacción de las exigencias de competitividad, sin perder de vista que su actividad debe tener como objetivo la promoción de sus asociados.

No obstante, la gestión de las cooperativas constituye una preocupación en el medio académico, siendo escasa la bibliografía disponible sobre gestión de emprendimientos cooperativos en el medio rural. Lo que se constató en el estudio, fue que los asociados que se disponen a asumir cargos directivos en las cooperativas traen consigo experiencias, conocimientos y competencias cargados de valores que fueron acumulados durante su existencia y no siempre estos atributos son compatibles con los principios cooperativistas. De este modo, estos productores familiares son llevados a participar y gestionar un espacio de decisiones

¹⁹⁶ NETO, Amato J. (2005), *ibidem*, p. 11.

¹⁹⁷ CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. (2005), *fatores de sucesso para formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs*. In: PREVIDELLI, J.J.; MEURER, V. (orgs.). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil*. Maringá: UNICORPORE, p. 174.

y de acciones mucho más complejo que la propiedad individual de su familia. Además no podemos olvidar que la cooperativa no tiene dueño, todos tienen los mismos derechos y obligaciones para llevar a cabo el curso de la cooperativa.

La presente investigación mostró que para que las cooperativas analizadas alcancen ventajas económicas, sociales, organizacionales y administrativas, se hace necesario superar las limitaciones principalmente, en las dimensiones organizacional, gerencial y educativa. Así, para poner en práctica la autogestión en las cooperativas organizadas en red, fue propuesto que los asociados y los directivos del Consejo de Administración deben desarrollar, conjuntamente, cinco procesos referidos a los mecanismos de coordinación y sustento, los cuales son: 1) planeamiento estratégico, creo que para la eficiencia administrativa y operativa en cualquier tipo de empresa, es necesario el establecimiento de metas a través de la planificación, siendo que, en ese proceso debe prevalecer la comprensión por parte de los directivos y asociados que la innovación y el cambio son condiciones mínimas para una organización que desea mantenerse competitiva. La falta de estos requisitos representa una importante debilidad en las pequeñas cooperativas actuantes en el medio rural; 2) el liderazgo, por supuesto, que todas las funciones de gestión no tendrán efecto si los gerentes no saben cómo llevar a la gente o bien no entienden los factores humanos presentes en las relaciones organizacionales; 3) la comunicación, una vez que se aplica a todas las fases de gestión, además es un factor de máxima urgencia en la función de liderazgo. El desafío, por lo tanto, será crear mecanismos de comunicación que perfeccionen las relaciones de los órganos electivos con su cuadro societario; 4) educación cooperativista, que es requisito fundamental para desarrollar la participación de los asociados, ya que muchas veces, la participación se limita a la inscripción en el cuadro societario y a la entrega de productos para la comercialización en grupo; y al final, 5) El control, este mecanismo de sustento tiene la finalidad de ofrecer datos para analizar el modelo de gestión, mediante la comparación de las situaciones planeadas con las realizadas, para corregir defectos y crear las condiciones para eliminar las desviaciones significativas o incluso reforzar los aspectos positivos de la cooperativa.

Finalmente se hace necesario entender que los desafíos impuestos por el entorno organizacional competitivo y dinámico, solamente podrán ser superados si los asociados líderes o no están dispuestos a buscar actualizaciones conceptuales y prácticas de gerenciamiento. No obstante, es importante aclarar que, a pesar de los

aportes teóricos, la propuesta en discusión presenta algunos límites dado que su funcionalidad aún no ha sido probada en la práctica. De esta manera, no se recomienda generalizar el modelo como tampoco afirmar que este es transferible a las demás cooperativas.

BIBLIOGRAFIA

- ABRANTES, Jose. (2004), Associativismo e Cooperativismo. Ed. Interciência, p. 24.
- ADAM, C., OLIVEIRA, J., SCHMIDT, S., (2008), "Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas", Revista de Desenvolvimento Regional, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, p. 218-240.
- ALBUÊS. Z. da Silva, PESSÔA Vera L. Salazar. (2001), Assentamento: estratégia de implantação de empresas capitalistas em mato grosso. Revista de Estudos Sociais. Ano 3, n. 6, p. 31-44. Universidade Federal de Mato Grosso. Faculdade de Economía. EdUFMT: Cuiabá MT.
- ALLES, Martha. (2007), Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. 1ª Ed. Buenos Aires: Granica, p.175.
- AMATO NETO, João. (2005), Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In:Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. João Amato Neto (org). São Paulo: Atlas, p.17.
- ANDDRIGHI, F.N. (2003), A autonomia do direito cooperativo. In.: Kruegger, G. Cooperativismo e o Novo Código Civil. Belo Horizonte: Mandamentos, P. 49-57
- ANDRADE. Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nerio. (2009), Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 107.
- ANTONIALLI, L. M. (1998), influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, p. 136.
- ANTONIALLI, L.M. (1998), influencia da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: Encontro Anual dos programas de pós-graduação em Administração Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998, p 22 (em CD Rom)
- ANTONIALLI, L.M. O (2000), modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponible en www.teses.usp.br/teses/.../tde.../Antonialli_2000_Tese_FEA_USP.pdf. acceso 29 set. 2011.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. (2000), Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, p. 39
- BASTIDAS-DELGADO, Oscar. (2010), Economía social y cooperativismo: una visión organizacional. colección economía solidaria. Ed. Unisangil. San Gil, Santatander, Colombia. p.43
- BIALOSKORSKI NETO, S. (1994), Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba,135p. Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo.
- BIALOSKORSKI, N. S. (1998.), Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, p. 17-35.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. (2004), Cooperativismo é Economia Social. III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo. Cuiabá. Disponível em Internet <<http://www.ocb.org.br>> Acesso junho 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. (2012), economia e gestão de organizações cooperativas. 2 ed. São Paulo: Atlas, p 174.

BITENCOURT, C.C. (2004), a gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE, vol. 44, nº 1, jan-mar/2004, p. 62.

BRASIL. (1974), Leis e Decretos. Lei Cooperativista 5.764, de 16.12.71. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

BRASIL. Constituição (1999). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1998: atualizada até a Emenda Constitucional nº 20, de 15-12-1998. 21. São Paulo: Saraiva.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Panorama do cooperativismo brasileiro em 2012. Disponível em www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). (2010), Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável assumido como referencial do desenvolvimento territorial.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), (2010). Manual de operações do programa nacional de crédito fundiário, Brasília.

BRYMAN, Alan. (2004), Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. Handbook de estudos organizacionais: V3 – ação e análise organizacional. São Paulo: Atlas, p.257-281.

BUAINAIN, A. M. (2007), Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate. Brasília, DF: IICA, 136 p. (Desenvolvimento Rural Sustentável, v. 5). Participação de Hildo Meirelles de Sousa Filho.

BUAINAIN, A.M. (2013), Os pequenos produtores rurais mais pobres ainda têm alguma chance? In: a pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, MCT, p. 29.

CALDEIRA, Álvaro da Cunha (2006), O cooperativismo como estratégia de negócios. 142p. dissertação (mestrado em engenharia da produção). Universidade Paulista, São Paulo.

CAMPOS, J. G. F. *et al.* (2009), Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.

CANÇADO, A.C. (2004), autogestão em cooperativas populares: os desafios na prática. Dissertação (mestrado) Escola de Administração. Núcleo de pós-graduação em administração – UFBA 2004. Disponível em www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos. Acesso enero 2012

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. (2005), fatores de sucesso para formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs. In: PREVIDELLI, J.J; MEURER, V. (orgs.). Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil. Maringá: UNICORPORE.

CARBONELL DE MASY, R. (1980), Moderna gestión de empresas cooperativas agrarias. Conselleira de Trabajo del País Valenciano, 252p. Valência, ~~Espanha~~.

CHIAVENATO, I. (2004), Teoria geral da administração. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIZZOTTI, A. (1995), Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez.

CONCRAB, (1998), Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. *Questões práticas sobre cooperativas de produção*. 3 ed. São Paulo, CONCRAB p.12.

CORAGGIO, J. L. (2001), Problematizando la economía solidaria y la globalización alternativa. Québec: II Encontro Internacional sobre Globalização da Solidariedade. Disponible en: <<http://w0ww.unitrabalho.org.br>>. Acesso: 25 set. 2010.

CRUZIO, H. de O. (2005), Como organizar e administrar uma cooperativa. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. (2006), Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento: o trabalho flexível em torno de processos, sob habilidades e equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV.

DAFT, R. L. (2008), organizações: teoria e projetos. Tradução Andréa Castellano Mostaço. 2ª ed. Cenage Learning, São Paulo.

DIAS R. (2004), sociologia & administração. Campinas, Editora Alínea, 3ª Ed. p.179, São Paulo.

DINIZ PEREIRA, B.A; VENTURINI, J.C; CERETTA, P.S; DUTRA, V. R. (2009), análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no estado do rio grande do sul. Revista universo contábil, v.5, n 2, abr/jun, 2009, p 39-57, p. 41. Disponible en www.furb.br/universocontabil acesso 06/03/2012.

DRIMER. Bernardo; DRIMER Alicia K. (1991), las cooperativas. Buenos Aires, Intercoop.

DUARTE, L.M.G; WEHRMANN, M. E. de F. Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a Agricultura Familiar In: SABOURIN, Eric (org.), (2006), Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no meio rural. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23.

EID, F. & CHIARELLO, C. (2009), organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. Revista de Economia, v. 35, n.2 (ano 33), p. 61-81mai/ago. 2009. UFPR.

EMMENDOERFER, M. L.; VASCONCELOS, Ana Maria de Assis; COLAÇO, P. (2007), Economia Social no contexto da gestão do sistema cooperativista: uma revisão de conceitos. Sinergia (FURG), v. 11.

ETCHEVARNE, Carlos.(1991), Calidad gerencial. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

FARIA, J. Ricardo V. de. Autogestão. (2005) In: GEDIEL, Antonio J. P. (org.). Estudos de Direito Cooperativo. Curitiba: UFPR.

FARIA, J.H (org). (, 2007) Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. Atlas, São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme (1983), Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983. p. 39.

FREITAS, A.F. et al. (2010), Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. APGS, Viçosa, v.2, n.1 p. 45-66, jan/mar. 2010.

HALL, R. H. (2004), organizações: estruturas, processos e resultados. Tradutor: Roberto Galman. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

HAVE, S.T. et al. (2003), Trad. Brasil Ramos Fernandes. Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall.

HUGON, P. (1984), História das doutrinas econômicas. São Paulo: Atlas.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013), Estimativa populacional. www.ibge.gov.br/estimativas_projeções_populacao acceso 23 de marzo de 2013.

INDEA-MT. Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso. <http://www.indea.mt.gov.br/html/acontece> aceso 13/07/2010.

IRION, J. E. O. (1997) Cooperativismo e economia social. São Paulo: Editora STS.

KAGEYAMA, A.; BERGAMASCO, Sonia M.P.P.; OLIVEIRA. Julieta A. de. (2014). Uma classificação dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir de Censo de 2006. In: SCHINEIDER, S.; FERREIRA. B.; ALVES, F. (orgs.) Aspectos Multidimensionais da Agricultura Brasileira. Brasília: IPEA, Cap. 1, p. 23-41.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1992), a estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier.

KOONTZ, Harold. WEIRICH, Heinz, CANNICE, Mark. (2009), Administração: uma perspectiva global e empresarial. McGraw-Hill, São Paulo.

KOTLER PHILIP. (1991), Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed., São Paulo: Atlas.

LAMBERT, Paul. LAMBERT, Paul. (1961). La Doctrina Cooperativa. 2ª Ed. Ediciones INTERCOOP: Buenos Aires.

LAMBERT, Tom. (1996), Ferramentas da Administração. Tradução Maria Neusa Dias Mendes Ferreira. 1ª Ed. São Paulo: Ed Saraiva, p. 34.

MACHADO, Sandra MCF. (2006), Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação ~~Visconde de Cairu, Salvador~~ Bahia.

McGREGOR, Douglas. (1999), Tradução Margarida M. C. Oliva. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes.

MIOR, Luiz Carlos. (2006), Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural. Chapecó: Argos.

MORAIS, Rogerio dos Santos. (2009), Benchmarking. In: FRANCO, D. H; RODRIGUES, E.A; CAZELA, M.M. Tecnologias e Ferramentas de gestão (ORG.) Campinas, SP: Editor Alínea.

MORAIS, Rogerio dos Santos. (2009), Benchmarking. In: FRANCO, D. H; RODRIGUES, E.A; CAZELA, M.M. Tecnologias e Ferramentas de gestão (ORG.) Campinas, SP: Editor Alínea.

MORGAN, Gareth. (1996), Imagens da organização; tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas.

MORIN, Estelle M., AUBÉ, Caroline, (2009), Psicologia e gestão. São Paulo: Editora Atlas.

NEVES, Marcos Fava. (2010), Sustentabilidade por meio da integração de Cooperativas. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D.P R. de. (2009), Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Atlas.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). História: linha do tempo. Disponível em: <http://www.ocbmt.org.br> acesso 20/07/2010.

ORTEGA, A. C.(2008), territórios deprimidos. Campinas, SP: Editora Alínea, Uberlândia, MG: Edufu.

PAGÉS, Max. (et al). (2006), O poder das organizações. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. 1. Ed. 10ª reimpressão. Atlas, P 163. São Paulo.

PEÑUELA, J. E. Q., GRASS, J.M. R. (2004) historia y doctrina de la cooperación. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá.

PEREIRA, B., VENTURINI, J., CERETTA, P., DUTRA, V. (2009), Análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no estado do rio Grande do Sul. Universo Contábil, FURB, v.5, p.39-57, abr/jun 2009. Disponible en: <<http://furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1402>> acceso en 30 de abr. 2012.

PERIUS, Vergílio Frederico. (2001), Cooperativismo e lei. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos.

PETRIELLA, Angel. (2008), Cooperativismo Ayer, hoy y siempre. Ediciones Idelcoop. Buenos Aires.

PINHO, D. B. (1982), O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. SP. CNPq, Vol. I.

PINHO, Diva Benevides. (1997), Economia e Cooperativismo. São Paulo: Saraiva.

PINHO, Diva Benevides, (2001), Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos. p.72. In: Coleção estudo e pesquisa, n. 3.

PINHO, D. B. O (2004), Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva.

RECH, Daniel. (2000), Cooperativa: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A.

RECH, Daniel. (1995), Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: Fase.

REIS JUNIOR, Nilson. (2006), Aspectos societários das cooperativas. Belo Horizonte MG: Mandamentos.

RIOS NETO, A. S. (2008), Complexidade e Transformação Organizacional. Revista de Doutrina. Escola de Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – EMAGIS. Ed 62. Disponível em: http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao023/Antonio_Neto.html

RIOS, L.O. (1998), cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo: STS.

ROBBINS, S.P. (2000), Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

ROBBINS, S. P, DECENZO, D.A. (2004), fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P. (2005), Comportamento organizacional. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. (2005), Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas.

SANTOS, F. D., EVANGELISTA, A. L., OLIVEIRA, A. J.M. (2012), artigo apresentado no III Congresso em Desenvolvimento Social (Des)igualdades sociais e Desenvolvimento da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, de 30 maio a 01 de junho de 2012. Pág. 27. Último acesso 15.07.2014. Disponível em http://www.congressods.com.br/terceiro/images/trabalhos/GT1/pdfs/fabio_dias.pdf

SCHENEIDER, J.O. (1999), democracia, participação e autonomia cooperativa. 2 ed. São Leopoldo: UNISINOS, 496p.

SCHINEIDER, José O. (1991), Democracia, participação e autonomia cooperativa. São Leopoldo. USININOS.

SCHMITZ, H.; MOTA, D.M. (2006), Métodos participativos para a agricultura familiar. In: Monteiro, D.M.C.; Monteiro, M.A. (Orgs.). Desafios na Amazônia: uma nova assistência técnica e extensão rural. Belém: NAEA/UFPA, p.75-102.

SCOPINHO, R.A.; MARTINS, A.F.G. (2003), Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de reforma agrária: reflexão sobre o método. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre-RS, v.15, n.02, p.124-143.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014), Agricultura Familiar: um bom negócio para o desenvolvimento local. Edição para gestores públicos. – Brasília: Sebrae.

SENGE, P. M. (1998), a quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller.

SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral. (2011), Mapeamento e análise das cadeias produtivas do estado de Mato Grosso.

SIMIONI, Flavio Jose. BINOTTO, Erlaine. (2009), Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. In: Revista de economia e Sociologia Rural. Vol. 47, nº 03, jul/set 2009. Brasília: Distrito Federal.

SINGER, P. (1999). Cooperativismo e sindicatos no Brasil. Escola Sul da Central Única dos Trabalhadores. Florianópolis, Santa Catarina.

SINGER, P. (2002), introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

SINGER, P. (2003), Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A.R. (Orgs.). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. 2.ed. São Paulo: Editora Contexto.

SVARTMAN, B. P. et al. (2008), In. Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas. Ana Lúcia Cortegoso e Miguel Gambelli Lucas (org) São Paulo: Casa do psicólogo.

VALADARES, J.H. (1995), Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 86 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural).

VALADARES, José Horta. (2005), Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade? Revista Universo, São Paulo, SP, ano 3, n. 16.

VALADARES, José Horta. (2009), A Moderna Administração em Cooperativas. Rio de Janeiro: MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”. São Paulo.

VALE, G. M. V. (2007), Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond.

WAACK, Roberto S; FILHO, Cláudio P. M. (1999), Administração estratégia em cooperativas agroindustriais. In II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. USP-FEA de Ribeirão Preto.-

WOOD JR. Thomaz. (2007), Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas.

ZIMMERMANN, N. de C. (1994), os desafios da organização interna de um assentamento rural. In: MEDEIROS, L.S. et al (org.) Assentamentos rurais: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Editora da Unesp, p. 205-224.

ZYLBERSTJAN, D. et al. (1999), Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência. Relatório ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

ZYLBERSZTAJN, Decio. (2005), Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M.J, REIS, Bricio dos Santos. (org). Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa, MG.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor** **APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA**

Programa de posgrado: **DOCTORADO EM ADMINISTRACIÓN** _____

Área de conocimiento: **CIENCIAS ECONÓMICAS** _____

Identificación Institucional **UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS _____

Título: _____

**“LA GESTIÓN EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES RURALES FAMILIARES”** _____

Autora: **APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA** _____

Tipo y N° de documento **DNI 94.835.936** _____

Director: **CARLOS ETCHVARNE** _____

Tipo y N° de documento _____

N° de páginas **200**

Fecha de defensa: 27/03 /2015 **Fecha de entrega del archivo:** 09 /02/2015

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario

Capítulos. Especifique: Capítulos 3 e 4

Bibliografía

Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de**

derechos de autor, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

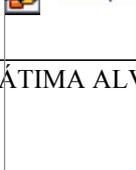
Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis




APARECIDA DE FÁTIMA ALVES DE LIMA


/ / _____

Lugar POSADAS (AR)

Fecha: 09 DE MARZO DE 2015

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-



ANEXOS

I - Cuestionario de Investigación a los Cooperados

Solicito a Usted tenga a bien responder a este cuestionario de investigación. El mismo posee un carácter analítico, su resultado será usado solamente para fines de investigación académica y no es necesaria ninguna identificación. Desde ya agradezco su colaboración.

Datos personales

Edad: () 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () más de 56

Sexo: () M () F

Estado Civil: () Soltero () Casado () Viudo () Otros

Escolaridad: () Fundamental
() 2º Grado incompleto
() 2º Grado completo
() Superior incompleto
() Superior completo

Su estado de origen a que región del país pertenece?

() Norte () Nordeste () Sur () Sudeste () Centro-oeste

Datos Profesionales

01) Además de esta Cooperativa, formó o forma parte de alguna otra Cooperativa?
() No () Si. Caso afirmativo, cuál? _____

02) Desde hace cuánto tiempo forma parte de la actual Cooperativa?
() 1 Año o menos () 2 Años () 3 Años () 4 Años () 5 Años () 6 Años o mas

03) Como tomo conocimiento de la Cooperativa?
() Amigos () Periódicos, revistas () Indicaciones de órganos públicos/gubernamentales
() Otro: _____

04) Por qué decidió participar en una cooperativa?
() Desempleo () Deseo personal () Sugerencia de un órgano público
() Sugerencia de amigos () otro Cual? _____

05) Su ingreso familiar es de:
() R\$ 678,00 hasta R\$ 1.356,00 () hasta R\$ 2.034,00 () más de R\$ 2.034,00

06)Cuál es su forma de acceso a la tierra?
() Licencia de ocupación/Incra () Concesión de Uso/ Incra () Título definitivo/Incra
() Herencia (c/ escritura pública) () Herencia (s/ escritura pública)
() Compra (c/ escritura pública) () Compra (s/ escritura pública)
() Arrendamiento () Posesión

Información y conocimiento sobre la cooperativa y el cooperativismo

06) Participo de la fundación de la cooperativa? () Si () No

07) Sabe cuál es la dirección de su cooperativa? () Si () No

08) Conoce el estatuto de la cooperativa? () Si () No

09) Sabe quiénes son las personas que componen el Directorio de la Cooperativa?
() Si () No

10) A continuación se presentan varias afirmaciones sobre el cooperativismo y el actual modelo de administración de su cooperativa. Por favor marque apenas una de las opciones del lado derecho de cada frase indicando cuánto concuerda o no con cada afirmación. No existen respuestas verdaderas o falsas, solamente señale su sincera opinión.

AFIRMACION	Concuerdo	Concuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo
	Totalmente	en parte	en parte	totalmente
1 - Tengo buenos conocimientos sobre el cooperativismo, cómo y porque se constituyen cooperativas y la historia de este movimiento.				
2 - Conozco todos los Principios Cooperativistas y si cómo debe actuar una cooperativa en sus actividades prácticas con base en estos principios.				
La cooperativa debe actuar en la educación de sus cooperados como forma de desarrollar el cooperativismo para crear un hombre más solidario y participativo.				
La administración de la cooperativa debe ser llevada por los propios cooperados (autogestión).				
Los miembros del Directorio de la cooperativa deben ser sustituidos íntegramente en cada nueva gestión.				
El cooperado debería poseer poder de decisión en la cooperativa de acuerdo con el volumen de provisión/servicio que este produce.				
Nuestra cooperativa no posee un planeamiento de largo plazo que posibilite alcanzar objetivos estratégicos.				
Son raras las asambleas en nuestra cooperativa y la participación de los asociados es muy pequeña.				
Contratar personas de afuera para administrar la cooperativa es la mejor salida para tornarla eficiente y competitiva.				

Prácticas Cooperativistas

11) Con qué frecuencia participo de asambleas, reuniones, encuentros de la cooperativa en los últimos 3 años?

() Cinco o más veces

() Cuatro veces

() Tres veces

() Dos veces

() Nunca fue convocado

() Fue convocado, pero nunca participo. ¿Por qué?: _____

12) ¿Cómo evalúa su satisfacción con la Cooperativa?

() Satisfecho () está mejorando () Insatisfecho

13) ¿Cuál es su participación en el día-a-día de la cooperativa ?

() Participo frecuentemente () participo eventualmente () casi no participo

14) ¿Cree Ud. que posee espacio para sugerir en la gestión de la cooperativa?

Si No No me interesa participar en la gestión de la cooperativa

15) ¿Cuáles de los beneficios siguientes alcanzó por medio de la cooperativa?

Comercialización de la producción electrificación de la propiedad financiamientos bancarios nuevas técnicas de producción otros beneficios

¿Cuáles?:_____

16) ¿Pagó alguna tasa a la cooperativa en los últimos 03 años?

NO SI ¿CUANTO? _____

17) Su papel en la cooperativa es el de:

Dueño funcionario proveedor cliente fiscal

18) En las reuniones y asambleas de la cooperativa normalmente realiza:

1 pregunta 2 preguntas más de 2 preguntas no pregunta nada

19) En su opinión, cite 03 puntos débiles de su cooperativa:

20) En su opinión, cite 03 puntos fuertes de su cooperativa:

II - Guía de Entrevistas para miembros del Directorio de las Cooperativas investigadas

1. ¿Desde hace cuántos años se encuentra afiliado a la cooperativa?
2. En su opinión el asociado es:
() Usuario de la cooperativa () propietario de la cooperativa () inversor en la cooperativa
3. ¿Cuántas personas forman el Consejo de Administración?
4. ¿Las elecciones cada 3 años son benéficas para a cooperativa? ¿Por qué?
5. En su opinión, ¿cuáles son los puntos fuertes da cooperativa?
6. En su opinión, ¿cuáles son los puntos débiles de la cooperativa?
7. ¿Tiene conocimiento de las principales estrategias de la cooperativa en la gestión anterior?
8. En su cooperativa ¿quién toma las decisiones del día-a-día?
9. En su cooperativa ¿quién toma las decisiones de Inversión a mediano y largo plazo?
10. ¿Posee la cooperativa un planeamiento estratégico a mediano y largo plazo con objetivos y metas a ser cumplidos establecidos formalmente?
11. ¿Cuál es su opinión acerca de que los propios cooperados administren la cooperativa?
12. ¿Cuáles son las ventajas para la Cooperativa de que el Presidente sea al mismo tiempo un asociado? Y las desventajas?
13. ¿Cuáles son en su opinión, las desventajas de que un profesional no asociado ocupe el cargo de Dirección en la cooperativa?
14. Considerando las asambleas realizadas en los últimos años en la cooperativa, ¿cómo evalúa la participación de los cooperados y el contenido de los asuntos que fueron discutidos?

III- Tabulación del Cuestionario de Investigación a los Cooperados

DATOS PERSONALES

1) Franja etaria	<i>f</i>
18 a 25 años	3
26 a 35 años	16
36 a 45 años	34
46 a 55 años	42
Más de 56 años	36
	131

2) Género	<i>f</i>
masculino	99
Femenino	32
	131

3) Estado Civil	
casado(a)	85
soltero(a)	34
viudo(a)	8
divorciado(a)	4
	131

4) Escolaridad	<i>f</i>
Fundamental incompleto	36
Fundamental completo	54
Enseñanza Media incompleto	32
Enseñanza Media Completo	7
Superior incompleto	1
Superior completo	1
	131

5) Naturalidad	<i>f</i>
Norte	25
Nordeste	15
Sul	28
Sudeste	33
Centro-oeste	30

DATOS PROFESIONALES

4) Motivo para Participar da cooperativa	<i>f</i>
Desempleo	42
2) Tempo de cooperativa	13
Deseo Personal	5
01 año o menos	29
Sugerencia órgano público	37
02 años	19
Sugerencia de amigos	23
03 años	2
04 años	18
otro	19
05 años	
06 años o mas	

5) Ingreso familiar	<i>f</i>
R\$ 510,00	7
hasta R\$ 1.020,00	53
hasta R\$ 1.530,00	50
más e R\$ 1.530,00	21

6) Forma de acceso a la tierra	<i>f</i>
Licencia Incra	0
Concesión Incra	0
Título de finito Incra	20
Herencia c/ escritura	2
Herencia s/ escritura	8
Compra c/ escritura	79
Compra s/ escritura	22
Arrendamiento	0
Posesión	0

INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO SOBRE LA COOPERATIVA Y EL COOPERATIVISMO

6) Participo de la fundación de la cooperativa	
Sí	102
No	29

7) SabeCuál es la dirección de su cooperativa	

Si	127
No	4

8) Conoce el estatuto de la cooperativa	
Si	107
No	24

9) Sabe quiénes componen Consejo de Administración	
Si	113
No	18

Cuestión nº 10

CONHECIMENTOS SOBRE COOPERATIVISMO			
1- Tengo buenos conocimientos sobre el cooperativismo, cómo y por qué se constituyen cooperativas y la historia de este movimiento			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
Conuerdo Totalmente	30	5	150
Conuerdo en Parte	28	4	112
NC/ND	8	3	24
Desacuerdo en Parte	43	2	86
Desacuerdo Totalmente	22	1	22
	131		394
Alternativa intermedia	3,01		

2- Conozco todos los Principios Cooperativistas y si cómo debe actuar una cooperativa en sus actividades prácticas con base en estos principios		
ALTERNATIVA	f	Peso
CT	18	5
CP	42	4
NC/ND	3	3
DP	36	2
DT	32	1
TOTAL	131	

Alternativa intermedia	2,83		
------------------------	------	--	--

La cooperativa debe actuar en la educación de sus cooperados como forma de desarrollar el cooperativismo para crear un hombre más solidario y participativo			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	35	5	175
CP	30	4	120
NC/ND	3	3	9
DP	41	2	82
DT	22	1	22
TOTAL	131		408
Alternativa intermedia	3,11		

Cuestión nº 10
OPINIÃO SOBRE GESTÃO DE COOPERATIVAS

La administración de la cooperativa debe ser llevada por los propios cooperados (autogestión)			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	53	5	265
CP	30	4	120
NC/ND		3	0
DP	28	2	56
DT	20	1	20
TOTAL	131		461
Alternativa intermedia	3,52		

Los miembros del Directorio de la cooperativa deben ser sustituidos íntegramente en cada nueva gestión			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	42	5	210
CP	24	4	96
NC/ND	6	3	18
DP	45	2	90
DT	14	1	14
TOTAL	131		428
Alternativa intermedia	3,27		

El cooperado debería poseer poder de

decisión en la cooperativa de acuerdo con el volumen de provisión/servicio que este produce			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	34	5	170
CP	32	4	128
NC/ND	5	3	15
DP	25	2	50
DT	35	1	35
TOTAL	131		398
Alternativa intermedia	3,0		
	4		

CP	47	4	188
NC/ND	10	3	30
DP	15	2	30
DT	22	1	22
TOTAL	133		465
Media alternativa	3,50		

A GESTÃO NA MINHA COOPERATIVA

Nuestra cooperativa no posee un planeamiento de largo plazo que posibilite alcanzar objetivos estratégicos			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	64	5	320
CP	40	4	160
NC/ND	1	3	3
DP	16	2	32
DT	10	1	10
TOTAL	131		525
Media alternativa	4,01		

PRACTICAS COOPERATIVISTAS	
Con cual frecuencia participo de asambleas, reuniones, encuentros de la cooperativa en los últimos 3 años	
cinco o más veces	12
cuatro veces	18
tres veces	38
dos veces	52
nunca fue convocado	6
fue convocado, pero nunca participo	5
	131

Cómo evalúa su satisfacción con la Cooperativa?	
Satisfecho	45
Está mejorando	10
Insatisfecho	76
	131

Son raras las asambleas en nuestra cooperativa y la participación de los asociados es muy pequeña			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	71	5	355
CP	33	4	132
NC/ND	1	3	
DP	8	2	16
DT	18	1	18
TOTAL	131		524
Media alternativa	4,00		

¿Cuál es su participación en el día-a-día de la cooperativa?	
Frecuentemente	24
Eventualmente	49
Casi no participo	58

¿Cree Ud. que posee espacio para sugerir en la gestión de la cooperativa?	
Si	29
No	53
No me interesa participar en la gestión	49
	131

Contratar personas de afuera para administrar la cooperativa es la mejor salida para tornarla eficiente y competitiva			
ALTERNATIVA	f	Peso	F x P
CT	39	5	195

¿Cuáles de los beneficios siguientes alcanzo por medio de la cooperativa?	
Comercialización de la producción	57
electrificación de la	14

propiedad	
financiamientos bancarios	43
nuevas técnicas de producción	0
Otros beneficios	17
	131

¿Pago´ alguna tasa a la cooperativa en los últimos 03 años?	
Si	25
No	106
	131

Su papel en la cooperativa es el de:	
Dueño	59
funcionario	0
proveedor	28
usuario	37
Fiscal	7
	131

En las reuniones y asambleas de la cooperativa normalmente realiza:	
1 pregunta	18
2 preguntas	21
más de 2 preguntas	15
no pregunta nada	77
	131