



# Introdução ao Cooperativismo

*Vitor Kochhann Reisdorfer*



Colégio Politécnico  
UFSM

**Santa Maria - RS**  
**2014**

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

**Equipe de Elaboração**  
Colégio Politécnico da UFSM

**Reitor**  
Paulo Afonso Burmann/UFSM

**Diretor**  
Valmir Aita/Colégio Politécnico

**Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Curso**  
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

**Professor-autor**  
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

**Equipe de Acompanhamento e Validação**  
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

**Coordenação Institucional**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Design**  
Erika Goellner/CTISM

**Revisão Pedagógica**  
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM  
Jaqueline Müller/CTISM

**Revisão Textual**  
Milene Vânia Kloss/CTISM

**Revisão Técnica**  
Márcia Helena dos Santos Bento/Colégio Politécnico

**Ilustração**  
Erick Kraemer Colaço/CTISM  
Marcel Santos Jacques/CTISM  
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM  
Ricardo Antunes Machado/CTISM

**Diagramação**  
Jéssica Lóss Barrios/CTISM  
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM  
Valéria Guarda Lara Dalla Corte/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB 10/737  
Biblioteca Central da UFSM

**R375i Reisdorfer, Vitor Kochhann**  
**Introdução ao cooperativismo / Vitor Kochhann Reisdorfer**  
**– Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio**  
**Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.**  
**106 p. : il. 28 cm.**  
**ISBN 978-85-63573-72-8**

**1. Economia 2. Cooperativismo I. Título**

**CDU 334**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,  
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!  
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Agosto de 2014

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Organizações cooperativas e cooperativismo: aspectos conceituais</b> .....	<b>15</b>
1.1 Conceitos.....	15
1.2 Organizações cooperativas.....	18
<b>Aula 2 – Concepção histórica do cooperativismo</b> .....	<b>25</b>
2.1 História do cooperativismo.....	25
2.2 O cooperativismo no Brasil.....	27
<b>Aula 3 – A doutrina cooperativista</b> .....	<b>31</b>
3.1 Origem do cooperativismo.....	31
3.2 A doutrina cooperativista na aliança cooperativa internacional.....	34
3.3 Valores do cooperativismo.....	39
3.4 As 12 virtudes da cooperação.....	40
3.5 Os símbolos do cooperativismo.....	43
3.6 Representação do sistema.....	44
<b>Aula 4 – Tipos de cooperativas e seus tipos de gestão</b> .....	<b>51</b>
4.1 Tipos de cooperativas e gestão.....	51
4.2 Gestão, políticas e estratégias que podem fortalecer as cooperativas.....	58
<b>Aula 5 – Aspectos legais, construção estatutária, composição de quadros sociais</b> .....	<b>65</b>
5.1 Considerações iniciais.....	65
5.2 Aspectos legais e construção estatutária.....	65
5.3 O quadro social das cooperativas.....	67
<b>Aula 6 – O papel das cooperativas no desenvolvimento regional</b> .....	<b>75</b>
6.1 As cooperativas e o desenvolvimento.....	75

<b>Aula 7 – O perfil do administrador de cooperativas em um contexto contemporâneo</b> .....	<b>83</b>
7.1 O perfil do administrador de cooperativas.....	83
<b>Aula 8 – Aspectos econômicos, humanos, mercadológicos na gestão de cooperativas, sustentabilidade e tendências</b> .....	<b>91</b>
8.1 Aspectos econômicos, humanos e mercadológicos na gestão.....	91
8.2 Sustentabilidade.....	94
8.3 Tendências em gestão de cooperativas.....	95
8.4 Gerente empreendedor.....	103
<b>Referências</b> .....	<b>107</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>109</b>



## Palavra do professor-autor

A disciplina de Introdução ao Cooperativismo traz a reflexão sobre um tema que está em ampla discussão: uma forma alternativa de organizações perante as grandes correntes capitalistas e socialistas.

Nesse sentido, a disciplina visa oportunizar conhecimentos básicos sobre a gestão de empreendimentos cooperativos, visualizar questões legais, sociais, econômicas e políticas de cooperativas, contemplando aspectos regionais, e, por fim, buscar estratégias competitivas de gestão através do cooperativismo.

Cada aula, abordará um tema novo, como os aspectos conceituais, história do cooperativismo e sua doutrina. Também serão discutidos temas relativos aos tipos de cooperativa e seus tipos de gestão, os aspectos legais, o papel das cooperativas no desenvolvimento regional, os aspectos de gestão e tendências.

Assim, bom estudo a todos e que a cooperação passe a fazer parte, cada vez mais, do nosso dia a dia. Espero que ela nos ajude a alcançar nossos mais elevados objetivos, por mais difíceis que pareçam. Pois, como já dizia o “Pai” do Cooperativismo Brasileiro, Pe. Theodor Amstad, quando pregava o cooperativismo como solução: “Se uma grande pedra se atravessar no caminho e vinte homens quiserem passar, não conseguirão se, um por um, procurarem removê-la individualmente. Mas, se vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão, solidariamente, tirar a pedra e abrir caminho para todos”.

Prof. Vitor Kochhann Reisdorfer



# Apresentação da disciplina

A disciplina de Introdução ao Cooperativismo inicia realizando uma incursão teórica sobre aspectos do cooperativismo, dentre outros, além de reflexões sobre cooperação e associação.

O entendimento que temos da cooperação nos diz que é uma ação que decorre de um ato de vontade política de pessoas que passam a se identificar a partir de necessidades ou interesses comuns, em um determinado contexto social. Passam a pensar e agir de uma forma articulada e esclarecida, associando-se em um propósito: a realização de seus objetivos.

Temos na definição, acima, além do aspecto associativo em si, o de organização instrumental consciente. Associar-se, racionalmente, significa fazer uma escolha, uma opção, ao princípio da livre adesão, em favor de uma organização com outros. É um ato racional, de luz, de clareza, dos que se associam, em favor de finalidades específicas.

Por isso, pode-se afirmar que organizações cooperativas se constituem a partir de dois eixos, o associativo, em um primeiro momento e o cooperativo, como forma de orientação, seguidos por processos de educação e poder. Na associação cooperativa, está a vontade política e, na empresa cooperativa, está o poder da ação instrumental dessa vontade.

Na associação cooperativa, estão as pessoas com seus sonhos, seus interesses ou necessidades, seu romantismo, utopias e vontades. Na empresa cooperativa está a operacionalização, a orientação, está a estrutura, a estratégia, estão os mecanismos de realização dos interesses e objetivos que as levou a se associarem.

Nesta linha de pensamento, entendemos que o associado deve exercer o controle político. Ele dá sentido à ação administrativa. Por isso, diálogo, conhecimentos cooperativos, comunicação de conhecimentos e informações entre associados, dirigentes, executivos e quadro funcional são fundamentais para a estabilidade do empreendimento cooperativo. Entre a associação cooperativa dos sentimentos e a empresa cooperativa da racionalidade, entre esses

dois eixos da organização cooperativa, deve existir um constante fluxo de informação e comunicação, gerando transparência e confiabilidade. Assim, iniciamos os estudos sobre o mundo cooperativo.

Seja bem-vindo!  
Bons estudos!

# Projeto instrucional

**Disciplina:** Introdução ao Cooperativismo (carga horária: 60h).

**Ementa:** Oportunizar ao estudante conhecimentos básicos sobre a gestão de empreendimentos cooperativos. Visualizar questões legais, sociais, econômicas e políticas de cooperativas, contemplando aspectos regionais. Buscar estratégias competitivas de gestão através do cooperativismo.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Organizações cooperativas e cooperativismo: aspectos conceituais	Conhecer os conceitos de cooperativas e do cooperativismo. Entender o significado de cooperar. Identificar as motivações que fazem surgir as cooperativas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
2. Concepção histórica do cooperativismo	Conhecer e compreender o ambiente da origem e a metodologia de construção do cooperativismo.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
3. A doutrina cooperativista	Conhecer o ideário, os princípios e valores e os principais pensadores do cooperativismo.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
4. Tipos de cooperativa e seus tipos de gestão	Conhecer as características dos 13 ramos do cooperativismo, e identificar aspectos de gestão a estes relacionados.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
5. Aspectos legais, construção estatutária, composição de quadros sociais	Conhecer a legislação cooperativista, a construção do estatuto e características importantes para composição do quadro social.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
6. O papel das cooperativas no desenvolvimento regional	Entender o significado das cooperativas para as comunidades e a sua contribuição no desenvolvimento da região.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
7. O perfil do administrador de cooperativas em um contexto contemporâneo	Conhecer as necessidades de perfil profissional, para o bom desempenho da gestão nas cooperativas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
8. Aspectos econômicos, humanos, mercadológicos na gestão de cooperativas, sustentabilidade e tendências	Identificar o ambiente de atuação das cooperativas e conhecer as tendências atuais na gestão do cooperativismo.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10

# Aula 1 – Organizações cooperativas e cooperativismo: aspectos conceituais

## Objetivos

Conhecer os conceitos de cooperativas e do cooperativismo.

Entender o significado de cooperar.

Identificar as motivações que fazem surgir as cooperativas.

## 1.1 Conceitos

O sistema cooperativo encontra-se difundido em grande parte dos países e, como existe uma organização cooperativa a nível internacional, a ACI-Aliança Cooperativa Internacional, os conceitos e significados deste modo associativo encontram-se disseminados, com pequenas variações, globalmente. Assim, encontramos os termos “cooperação”, “cooperado”, “cooperativo”, “cooperativa”, “cooperativismo” e outras formas de referenciar-se ao ato de cooperar, mesmo sem um significado muito preciso.

Para nivelar o nosso entendimento sobre estes termos, trazemos algumas referências a este respeito:

- **Cooperar** – significa trabalhar simultânea ou coletivamente com outras pessoas na busca por um objetivo comum. A palavra “cooperar” deriva etimologicamente da palavra latina *cooperari*, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar).
- **Cooperação** – é entendido como o método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns, se propõem a constituir um empreendimento no qual os direitos de todos são iguais e as sobras alcançadas são repartidas somente entre os associados, de acordo com a sua participação na atividade societária. É uma forma de trabalho que, de forma coletiva, planejam-se os serviços, produção, comercialização e outros necessários ao alcance dos objetivos do grupo. Isto significa unir e coordenar meios e esforços de cada um para a realização de uma atividade comum, visando alcançar um resultado procurado por todos.

- **Cooperativa** – é a associação de produtores, fabricantes, trabalhadores ou consumidores que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazerem uma variada gama de necessidades. Em outras palavras, pode-se enunciar que é uma associação de produtores, fabricantes e consumidores, constituída para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para intermediários. De outro modo pode-se dizer que são associações de pessoas, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Ou ainda, de acordo com a OCB (2014a). “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. No Brasil, Cooperativa é uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades.

- **Cooperativismo** – é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (OCB, 2014a). Assim, entendo que o cooperativismo é a escolha de um modo de vida, uma doutrina, um sistema, no qual as pessoas com atitude ou disposição consideram as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades socioeconômicas no ambiente em que vivem.

- **Cooperado** – por conseguinte, membro parte da cooperativa, é o trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para ativamente participar de um dos segmentos cooperativos, assumindo responsabilidades, direitos e deveres.



Quando buscamos um significado mais preciso, para se referir a certas técnicas de trabalho coletivo, esta é a característica mais comum de um gênero completo de organizações sociais e econômicas conhecidas por “cooperativas”, as quais estão presentes em praticamente todos os países.

Aprofundando a discussão do que é o cooperativismo, pode-se entendê-lo como uma doutrina econômica que se baseia na cooperação e que opera com um sistema diferenciado da sociedade que quer o justo, através do trabalho e ajuda mútua.

O cooperativismo, sob o prisma de doutrina social, sistematiza a reforma da sociedade, ao aspirar o aperfeiçoamento moral do homem, pelo sentido usual da solidariedade, contribuindo na ação, na melhora econômica, via organização e aplicação de valores fundamentais do ser humano.

De outro modo, o cooperativismo também é visto como um instrumento eficaz para a organização da sociedade, e como já dito, não existe sociedade desenvolvida sem organização. Isto significa, entre outros, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e justiça econômica e social.

Bem, o cooperativismo não é uma ciência, é mais uma prática social. No entanto, recorre-se às diversas ciências para melhor entendê-lo. As pessoas que se ocupam desse modo de vida social, podem utilizar-se de teorias desenvolvidas em pesquisas científicas para compreender melhor aquilo que fazem ou os efeitos de suas ações nas organizações cooperativas.

As dúvidas que todos temos, a respeito dos resultados de nossas ações nos motivam a buscar apoios e conhecimentos para reduzir os riscos de efeitos indesejados. Estas dúvidas e incertezas que nos cercam, também servem de motivação para unir esforços buscando melhor atingir os resultados que queremos. Podemos dizer que a condição humana está marcada pelas incertezas. Assim, quanto mais lacunas, incertezas e questionamentos a respeito da natureza do cooperativismo, maior será nossa busca pelo conhecimento a respeito dos elementos componentes da prática da cooperação, vista essa, como um caminho de assertividade coletiva. Precisamos, então, ampliar o diálogo e reflexões, entre os diferentes saberes, a respeito do valor social desta prática cooperativa.

Os estudos e as pesquisas sobre o tema cooperativismo urbano e rural, constituem hoje, após diferentes experiências, a base de nossa nova relação. Os vínculos com o tema e a inquietação por sua melhor compreensão e a necessidade de respostas às perguntas acumuladas, ao longo dos anos de vivências e práticas, nos direcionam, agora, pelos caminhos do estudo e da pesquisa, ao histórico lugar social de sonhos e esperança. Sente-se o cooperativismo como uma prática social histórica, em cujo centro estão as questões do mundo da vida, especialmente as ligadas a sua base material.

Diante do quadro de profundas transformações, pelas quais passa a sociedade contemporânea, emerge o cooperativismo, especialmente, no campo do trabalho e da economia, com diferentes sentidos e funções. Em muitas circunstâncias, as cooperativas aparecem mais como instrumento de organização de pequenos grupos com muitas necessidades básicas (alimentação, vestuário, habitação, etc.) a serem satisfeitas, como forma de inclusão econômica e social. Em outras circunstâncias, a cooperação se constitui em um instrumento de poder nas relações econômicas do mercado.

Esperamos poder contribuir, dessa forma, para a compreensão do sentido econômico da ação cooperativa e do conteúdo social, político e cultural da organização cooperativa.

## **1.2 Organizações cooperativas**

Organizações cooperativas são entidades complexas, com muitos interesses envolvidos. Por isso, o entendimento mais amplo deste sistema exige estudos constantes e aprofundados, atualizando-se os conceitos, metodologias de funcionamento e realidades do ambiente, contínuo de mudanças, na atuação da cooperativa.

Organizações cooperativas nascem, como resultados de interações sociais, da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou necessidades, buscando o seu fortalecimento pela organização e instrumentalização, com vistas a objetivos e resultados, principalmente, de ordem econômica. Constituir uma organização cooperativa significa a princípio, para o mercado, um acordo racional de pessoas sobre algo, isto é, a economia e os seus interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas. Por este acordo, se desenvolve política e operacionalmente, nos espaços da empresa cooperativa, mediada pela comunicação processos coletivos, perpassado pelos objetivos comuns.

A economia de mercado em que estão inseridas as cooperativas, envolvem aspectos de ordem técnica e política. Como aspectos técnicos do conhecimento, está permanentemente em construção, sem garantias de sucesso e sujeita a interesses não legítimos ao grupo. Como aspecto político, torna-se, em muitos casos, palco de disputa de poderes. É um ambiente que entrecruza o poder técnico e o poder político, no qual atuam os seus partícipes e que é produzido a partir do conhecimento dessa dupla dimensão e relação. Assim, no espaço da organização cooperativa, se fazem presentes diversas questões sociais, políticas e culturais que estão também na essência da natureza associativa e seu no caráter instrumental.

Notadamente, organizações cooperativas abrigam diferentes relações de poder e também diferentes práticas e ações de educação. Essas práticas ou ações educativas produzem relações de poder, manifestadas nas formas de comunicação entre os associados que discutem sobre a cooperação, ou do tipo estratégico, nos espaços operacionais da empresa. A educação e o poder são questões relevantes, inerentes às organizações cooperativas, importantes para as suas condições de estabilidade.

Tanto as relações do ato cooperativo, quanto as relações dos negócios cooperativos, se consolidam pela gestão adequada dessas duas questões vinculadas à associação e à empresa, com finalidade cooperativa. Onde o poder age sobre a produção, a sua posse e distribuição. As diferentes relações de poder ocorrem nos espaços da empresa. No entanto, entendemos que este poder deva ser controlado, a partir da forma estrutural constitutiva da cooperativa, de modo a não permitir excessos de governo, nem emperrar a gestão dinâmica e eficiente.

Na sua forma constitutiva, o sistema cooperativo está bem alicerçado, como toda forma organizada de gestão. Uma cooperativa tem por trás uma estrutura sólida e bem dividida. Cada pessoa interessada em participar de um empreendimento como este, antes associar-se, deve conhecer as formas adequadas de funcionamento, as determinações legais e todas as características que garantam a condução de ações, da maneira mais harmoniosa possível. Um caminho para orientar-se quanto a este necessário conhecimento, é procurar a Organização das Cooperativas do seu estado.

No que se refere ao funcionamento e à estrutura comum das cooperativas, podemos esclarecer que abrangem:

- **Assembleia geral** – órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no estatuto social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade coletiva, que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A reunião da assembleia geral dos cooperados ocorre, nas seguintes ocasiões:
  - **Assembleia Geral Ordinária** (AGO) – realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados.
  - **Assembleia Geral Extraordinária** (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária.
- **Conselho de administração** – órgão superior da administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da assembleia geral. O conselho de administração será formado por cooperado no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração (de no máximo 4 anos) e de renovação estabelecidos pelo estatuto social.
- **Conselho fiscal** – formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. É um órgão independente da administração. Tem por objetivo representar a assembleia geral no desempenho de funções durante um período de doze meses.
- **Comitê educativo, núcleo cooperativo ou conselhos consultivos** – temporário ou permanente, constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado por meio da assembleia geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Pode adotar,

modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.

- **Estatuto social** – conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim, não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa, já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra.
- **Capital social** – é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.
- **Demonstração de resultado do exercício** – no final de cada exercício social é apresentado, na assembleia geral, o balanço geral e a demonstração do resultado que devem conter:
  - **Sobras** – os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa.
  - **Fundo indivisível** – valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído, e sim destinado ao: fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras; Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES); e outros fundos que poderão ser criados com a aprovação da assembleia geral (OCB, 2014a).

## Resumo

Nesta aula apresentou-se os conceitos mais relevantes relacionados ao sistema cooperativo, bem como a estrutura de funcionamento das cooperativas. Apresentando as organizações cooperativas como entidades complexas e de relevância para as comunidades. Características especiais de organizações cooperativas são também abordadas na aula.



## Atividades de aprendizagem

1. Assinale com a letra “V”, se a afirmativa apresentada for verdadeira e com a letra “F”, se for falsa.

( ) Cooperar significa trabalhar simultânea ou coletivamente com outras pessoas na busca por um objetivo pessoal.

( ) Cooperativismo, é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social.

( ) O conselho de administração é órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito na legislação e no estatuto social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade.

( ) As organizações cooperativas abrigam diferentes relações de poder e também diferentes práticas e ações educacionais.

2. Marcar a opção em que a afirmativa está correta. No que se refere ao funcionamento e estrutura comum das cooperativas, podemos esclarecer que abrange, na sequência de estrutura de poder:

a) Diretoria eleita, conselho de administração, conselho fiscal.

b) Conselho de administração, diretoria eleita, assembleia geral.

c) Assembleia geral, conselho de administração, diretoria eleita.

d) Todas as opções estão corretas.

3. Marcar a afirmativa **errada**. No que se refere às organizações cooperativas, podemos dizer que:

a) O estatuto social constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado por meio da assembleia geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas.

b) Capital social – é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.

- c)** Sobras são os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa.
  - d)** Fundo indivisível – valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado aos fundos.
- 4.** No sistema cooperativo, encontramos conceitos e significados deste modo associativo, com pequenas variações a nível global. Assim, encontramos os termos “cooperação”, “cooperado”, “cooperativo”, “cooperativa”, “cooperativismo” e outras formas de referenciar-se ao ato de cooperar. Marque a alternativa que não corresponde corretamente a estes conceitos.
- a)** Cooperação é entendido como o método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns, se propõem a constituir um empreendimento no qual os direitos de todos são iguais.
  - b)** Cooperar significa trabalhar simultânea ou coletivamente com outras pessoas na busca por um objetivo comum.
  - c)** Cooperativa, por sua vez, é a associação de produtores, fabricantes, trabalhadores ou consumidores que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazerem uma variada gama de necessidades.
  - d)** Cooperativismo é membro parte da cooperativa, é o trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para ativamente participar de um dos segmentos cooperativos, assumindo responsabilidades, direitos e deveres.





# Aula 2 – Concepção histórica do cooperativismo

## Objetivo

Conhecer e compreender o ambiente da origem e a metodologia de construção do cooperativismo.

## 2.1 História do cooperativismo

O cooperativismo tem, como objetivo, difundir os ideais em que se baseia, no intuito de atingir o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas. A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas desde as eras mais remotas. Menos evoluído, menos agressivo, mas sempre como a resultante de necessidades imperiosas de sobrevivência.

A cooperação surgiu como necessidade, como meio de sobrevivência e, principalmente, como agrupamento de pessoas que na reciprocidade de seu trabalho, no conjunto de suas ideias e no esforço continuado de suas ações, realizavam seus propósitos e seus objetivos.

Quando se fala de cooperativismo, fala-se de cooperação, fala-se das relações que as pessoas estabelecem entre si para alcançar um objetivo comum. Sabe-se que a Revolução Industrial, pela mecanização de processos, promoveu elevada exclusão social. O desenvolvimento, muito rápido, não é compartilhado e, logo, não é em benefício de todos. Os excluídos do processo de desenvolvimento se organizam de forma solidária para se contraporem aos efeitos nefastos produzidos pelo sistema capitalista.

As cooperativas surgiram no meio capitalista do século XIX como uma reação às consequências da doutrina liberal e individualista, ao aumento da fome e do estado de miséria e penúria em que se encontrava a maior parte da classe trabalhadora. Foi por volta de 1750 que surgiu a industrialização na Europa, e, com ela a sistematização do trabalho. Estava então, criada uma nova realidade social, com o advento das fábricas, que cativou a população da época, pois podia ser aprendido somente uma parte do trabalho, em vez de ter que saber o todo, e ficavam protegidos da chuva e do sol.

A ilusão desta “maravilhosa” invenção demorou duas gerações a passar, pois o trabalho de 16 horas por dia, incluindo crianças de menos de 9 anos de idade nas bancas de trabalho dentro das fábricas, começou a ser percebido como penoso demais, pois tirava das crianças o direito ao lazer e brincadeiras. Somente em 1809 promulgou-se primeira lei que proibia o trabalho a menores de 12 anos.

Nesta fase, as dificuldades para aprovação de acordos de trabalho eram imensas, gerando opressão, baixos salários e péssimas condições de trabalho. Foi neste ambiente que nasceu a cooperação e criou-se um novo estilo de vida. Em 1832, no começo do movimento cooperativista, em um congresso de cooperados de Londres, foi sancionada a decisão de que à cooperação não se aplica nenhuma doutrina religiosa, irreligiosa, política ou apolítica. Neste período, o espírito sectário das pessoas foi, e tem sido, um dos inimigos mais poderosos da união dos interesses públicos, por isso, entende-se que a cooperação não pode existir sem o espírito da tolerância para com todas as opiniões.

Mesmo com todas as adversidades, em uma tarde de inverno, no dia 21 de dezembro de 1844, os probos (aqui no sentido de íntegro, honesto, confiável) pioneiros inauguraram suas operações. Foi fundada, em Rochdale, uma sociedade cooperativa por 28 tecelões, sendo, destes, uma tecelã, com a finalidade de melhorar a situação econômica dos mesmos. Esta sociedade, a primeira constituída muito próxima aos termos e estrutura das cooperativas atuais, foi se expandindo rapidamente, com um número cada vez maior de sócios e um capital crescente, de tal forma que a sua área de atuação fosse ampliada, fazendo com que ela partisse para diversos outros segmentos e ramos de atividade.

O sucesso desta cooperativa fez com que o empreendimento sobrevivesse às duas Grandes Guerras e se tornasse símbolo do cooperativismo, de tal forma que seus princípios são seguidos até hoje pelas cooperativas no mundo todo. Esta cooperativa, também, é referência em virtude de que outras iniciativas da época não lograram êxito, e neste caso, o processo constitutivo foi formalizado, e a presença de pensadores e escritores, permitiu o seu registro para a história. A história nos conta que os tecelões de Rochdale trabalhavam de 17 a 18 horas por dia, moravam em casas sem o mínimo de conforto, pagavam muito caro pelo que comiam e vestiam e, por isso, eram muito pobres. Com o surgimento da máquina a vapor a situação veio a agravar, significando o desemprego para vários operários. Essa situação, levou os operários a se uni-

rem, com a finalidade de se protegerem contra o desemprego e se manterem vivos, através da organização de uma cooperativa que pudesse supri-los do básico para viver até conseguirem um novo emprego. A cooperativa ainda se propunha a cultivar uma área rural, plantando alimentos necessários para a sobrevivência dos operários desempregados, gerando empregos às pessoas excluídas do mercado de trabalho.

Então, depois de vários encontros (historiadores afirmam que foram quase dois anos de reuniões, á noite), em novembro de 1843, reuniram-se em assembleia para deliberar seus futuros, onde escolheram a fundação de Armazém Cooperativo, ou seja, uma sociedade que pudesse, pelo esforço conjunto de seus participantes, resolver o problema de cada um. Já em 28 de outubro de 1844, em Rochdale, distrito de Lancashire, na Inglaterra, 27 homens e 1 mulher tornaram-se associados da primeira cooperativa que recebeu o nome de Rochdale Equitable Pioneers/Society Limited.

## **2.2 O cooperativismo no Brasil**

Dentre várias tentativas no sul, a que resultou em dado histórico fundamental para o registro da primeira cooperativa no Brasil, foi a criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, São Paulo. Tal fato ocorreu no ano de 1891. O cooperativismo veio a se consolidar no Brasil com a vinda dos imigrantes alemães, italianos e japoneses, que se estabeleceram no sul e sudeste do país. O grande marco, porém, que marcou decisivamente a consolidação do cooperativismo no país, foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, a Primeira Lei Orgânica do Cooperativismo Brasileiro. Voltando no tempo, vamos encontrar, em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuítas no Brasil, o início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família, se sobrepunham ao interesse econômico da produção.

A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão, e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros e em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade.

Porém, é em 1847 que situamos o início do Movimento Cooperativista no Brasil. Foi quando o médico francês, Jean Maurice Faivre, adepto das ideias

reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Essa organização, apesar de sua breve existência, contribuiu na memória coletiva como elemento formador do florescente cooperativismo no País. Mesmo com boas iniciativas, sabe-se que o cooperativismo surgiu no país sem a coesão e a representação necessária à aglutinação dos interesses comuns a nível nacional. Por isso, na década de 50 apareceram as primeiras iniciativas unificadoras com a constituição da UNASCO – União Nacional das Associações Cooperativas. Divergências entre grupos internos desta entidade, contudo, resultaram na criação da ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas. Dividido, o movimento perdia força, e as cooperativas, base e sustentáculo para qualquer política agrícola e pecuária, não tinham representatividade junto ao governo.

Essa divisão prosseguiu até 1969. Neste período, o Governo, sensibilizado com o problema, empenhou-se pela união das duas vertentes cooperativistas brasileiras (UNASCO e ABCOOP). Na sequência, articulações do governo incentivaram a reunião dos dois grupos numa entidade única e representativa do Cooperativismo Brasileiro. Deu-se início, então, a um amplo diálogo, em todos os níveis e por todo o país, para obter o consenso das duas correntes. Era o começo da conciliação que resultaria, depois, na OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e nas OCEs – Organizações das Cooperativas Estaduais.

A maioria das cooperativas brasileiras chegou à conclusão de que havia a necessidade da constituição de uma entidade que reunisse todas as tendências. A criação da OCB foi finalmente concretizada durante o VI Congresso de Cooperativismo, realizado entre 2 a 6 de dezembro de 1969, em Belo Horizonte/MG. Somente dois anos após o encontro de Belo Horizonte, através da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, implantou-se o sistema OCB juridicamente. Em meados de 1972, a sede definitiva da organização foi instalada em Brasília.

## **Resumo**

Nesta aula, podemos verificar a história do cooperativismo que demonstra claramente que são as pessoas as responsáveis pelos seus resultados. Mediante as adversidades, a união em torno de objetivos comuns, mesmo com dificuldades e desafios, pode significar a mudança necessária para uma vida mais digna. Com esta forma de ver, milhões de pessoas em todo mundo passaram a trabalhar de forma diferenciada, construindo sociedades cooperativas dignas de orgulho para toda a sociedade.

## Atividades de aprendizagem



1. Assinale com a letra "V" se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra "F", se for falsa.
  - ( ) A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas desde as eras mais remotas.
  - ( ) A Revolução Industrial, pela mecanização de processos, promoveu elevada exclusão social.
  - ( ) As cooperativas surgiram no meio capitalista do século XIX como uma reação às consequências da doutrina liberal e individualista.
  - ( ) No começo do movimento cooperativista, em um congresso de cooperados de Londres, foi sancionada a decisão de que a cooperação se aplica a doutrina religiosa, irreligiosa, ou apolítica.
2. Marque a alternativa **errada**. Sobre a origem do cooperativismo moderno podemos afirmar que:
  - a) Teve motivação por desdobramentos sociais. As péssimas condições de vida da classe trabalhadora inquietavam grupos de pessoas.
  - b) Utopia + auxílio mútuo = início dos ideais cooperativistas.
  - c) Surgiu na França – século XVIII e XIX, sendo a primeira cooperativa constituída por 28 tecelões, em 1844.
  - d) Teve início no período da Revolução Industrial.
3. Marcar a afirmativa **errada**. Sobre o cooperativismo no Brasil, podemos afirmar que:
  - a) O cooperativismo veio a se consolidar no Brasil com a vinda dos imigrantes alemães, italianos e japoneses, que se estabeleceram no sul e sudeste do país.
  - b) O que marcou decisivamente a consolidação do cooperativismo no país, foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, a Primeira Lei Orgânica do Cooperativismo Brasileiro.

- c) Em 1932 apareceram as primeiras iniciativas unificadoras do cooperativismo brasileiro, com a constituição da UNASCO – União Nacional das Associações Cooperativas.
  - d) Em 1847 que situamos o início do Movimento Cooperativista no Brasil, na colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas.
4. No final de década de 60, a maioria das cooperativas brasileiras chegou a conclusão de que havia a necessidade da constituição de uma entidade que reunisse todas as tendências. A criação da OCB. Marque a alternativa **errada** sobre este processo de criação:
- a) Somente através da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, implantou-se o sistema OCB juridicamente.
  - b) Na década de 50 apareceram as primeiras iniciativas unificadoras com a constituição da UNASCO – União Nacional das Associações Cooperativas.
  - c) Articulações do governo incentivaram a reunião dos dois grupos (UNASCO e ABCOOP), numa entidade única e representativa do cooperativismo brasileiro.
  - d) Desde o início, a UNASCO e ABCOOP trabalharam unidas pelo cooperativismo brasileiro, pois tinham forte representação junto ao governo.

# Aula 3 – A doutrina cooperativista

## Objetivos

Conhecer o ideário, os princípios e valores e os principais pensadores do cooperativismo.

### 3.1 Origem do cooperativismo

A cooperação está na gênese do ser humano e sempre existiu nas sociedades, desde as eras mais remotas, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas e sociais, bem como às mudanças. Bons exemplos de cooperação aparecem quando se estuda a organização social dos antigos povos como os babilônios, gregos, chineses, astecas, maias e incas.

Em período mais recente, a forma como o conhecemos e o aplicamos na atualidade surgiu junto com a Revolução Industrial, como alternativa para amenizar os traumas econômicos e sociais que a Revolução Industrial trouxe com suas mudanças e transformações. As más condições de trabalho, renda e de vida fez com que, novamente, o ser humano sentisse a necessidade de reunir forças com seus semelhantes em condições econômicas e sociais, na busca de alternativas que oportunizassem uma condição de vida mais digna a todos. No entanto, diferentemente das iniciativas de outras épocas, desta vez o capital intelectual gerado na fase de preparação à constituição da Cooperativa de Rochdale, foi transcrito e disponibilizado para as gerações futuras. Então coube aos precursores, alguns tidos como utópicos, e que não aceitavam as condições desumanas a que os trabalhadores eram submetidos, começar a divulgar ideias e experiências destinadas a modificar o comportamento da sociedade, procedendo ao registro das reflexões e entendimentos iniciais, sobre o conhecimento que possuímos hoje sobre o cooperativismo. Estes precursores, preocupados com as questões sociais, que também são identificados como “socialistas”, e que exerceram influências sobre o cooperativismo moderno, estão abaixo identificados:

- **Robert Owen (1771-1858)** – Owen, chamado de “profeta da cooperação”, afirmava que o homem é o resultado de seu meio social. Para modificá-lo, seria necessário modificar o meio social, mas de forma pací-

fica, gradual e moderada, a fim de que nenhuma parte do corpo político nem do indivíduo sofresse com a mudança. A modificação do caráter dos indivíduos, por sua vez, acarretaria mudanças no sistema social. Suas principais ações baseavam-se em: a) combater o lucro e a concorrência, por considerá-los os principais responsáveis pelos males e injustiças sociais; b) combater a divisão social entre operários e patrões, pois considerava que toda a produção devia ser dos trabalhadores; c) criar medidas previdenciárias e de assistência social aos funcionários de sua fábrica.

- **François Marie Charles Fourier (1772-1837)** – procurou harmonizar os interesses dos trabalhadores, dos capitalistas e dos consumidores, pois acreditava que “as desigualdades entre pobres e ricos faziam parte do plano de Deus e tudo o que provém de Deus é bem feito”, e que os problemas econômicos e sociais poderiam ser resolvidos por meio dos Falanstérios, onde os homens viveriam suas diferenças com justiça e harmonia.
- **Phelippe Josephh Benjamins Buchez (1796-1865)** – propunha a associação cooperativa dos operários por categoria profissional de forma pacífica e sem espoliações, para que eles se tornassem profissionais livres, e pudessem ter poupanças em comum; empréstimos em comum; e, assegurassem salários iguais a todos. As principais características da associação cooperativa defendida por Phelippe Buchez eram: a) sustentação financeira sem o auxílio do Estado; b) a dupla função aos associados de empresários e empregados; c) retorno das sobras (lucros) proporcionais ao trabalho; d) a indivisibilidade e inalienabilidade do capital social da cooperativa.
- **Louis Blanc (1812-1882)** – defendia a associação de operários em fábricas sociais, que, no primeiro momento, seria organizada e financiada pelo Estado, pois defendia que o Estado era responsável pelos problemas econômicos e sociais. As fábricas sociais seriam organizadas por estatutos próprios, mas dentro do princípio da igualdade, segundo o qual as sobras líquidas seriam divididas em três partes, sendo uma para os operários, uma constituiria um fundo de assistência social e o restante para capitalização e fortalecimento financeiro do empreendimento.

Entre as bases de formação do pensamento cooperativo podem ser identificadas as seguintes:

- a) Ideias sociais dos precursores.



- b)** Experiências cooperativistas dos trabalhadores ingleses e franceses, principalmente as de Rochdale.
- c)** Ideias e princípios do cooperativismo de crédito.
- d)** Estudos da escola de Nimes.

### **3.1.1 Os pioneiros de Rochdale**

Muitas experiências cooperativas, inclusive em anos próximos, anteriores e seguintes a da criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, não obtiveram sucesso devido às condições políticas desfavoráveis e, principalmente, pela forma como as cooperativas eram criadas. O sucesso aconteceu em Rochdale (Toad Lane, 31, Distrito de Lancashire, na Inglaterra), devido às iniciativas próprias de 28 tecelões, que buscavam um meio de melhorar suas condições sociais e econômicas e da forma como conduziram a complexidade de sua iniciativa.

A história do cooperativismo registra que em Rochdale, no dia 21 de dezembro de 1844, os pioneiros de Rochdale inauguraram um armazém, organizado e regido por normas estatutárias que objetivavam:

- a)** Formação de capital para emancipação dos trabalhadores, mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios.
- b)** Construção de casas para fornecer habitação a preço de custo.
- c)** Criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável às necessidades dos trabalhadores, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários.
- d)** Educação e luta contra o alcoolismo.
- e)** Comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”.
- f)** Cooperação integral.

Os estatutos da sociedade dos pioneiros de Rochdale, com seus princípios, normas e estrutura organizacional, passaram a serem os pilares doutrinários do cooperativismo, a partir de então, que são:

- a) Livre adesão e demissão dos sócios.
- b) Direito de um voto por associado (um homem – um voto).
- c) Juros limitados ao capital.
- d) Distribuição das sobras (lucros) proporcional à operação.
- e) Fundo de reserva para aumento do capital.
- f) Fundo de reserva para desenvolvimento da educação.

### **3.2 A doutrina cooperativista na aliança cooperativa internacional**

Os princípios de Rochdale de 1844 só foram recomendados como critérios para filiação à ACI a partir do décimo Congresso da ACI em Basileia, em 1921, com a seguinte redação:

- a) Adesão livre (porta aberta).
- b) Controle democrático.
- c) Retorno dos dividendos sobre as compras.
- d) Juros limitados ao capital.
- e) Transações à vista.
- f) Neutralidade política e religiosa.
- g) Revolução social.
- h) Comércio verdadeiro.
- i) Comércio exclusivo com membros.

- j)** Adesão voluntária.
- k)** Espírito de serviços.
- l)** Cooperação entre cooperativas.

No décimo terceiro congresso da ACI de Viena (1930), foi realizada a primeira revisão dos princípios de Rochdale, sob o enfoque de que a situação econômica da época já não era a mesma de 1844.

Em Paris, 1937, durante o décimo quinto Congresso da ACI, foi aprovada a atualização dos princípios cooperativistas, divididos em duas categorias, princípios essenciais como condição de adesão e métodos essenciais de ação e organização, a saber:

**a)** Princípios essenciais como condição de adesão à ACI:

- Adesão aberta.
- Controle ou gestão democrática.
- Distribuição das sobras (ou excedentes) *pro rata* das transações.
- Juros limitados ao capital.

**b)** Métodos essenciais de ação e organização:

- Neutralidade política e religiosa.
- Compras e vendas à vista.
- Promoção da educação.

Observe que a exclusão dos princípios de educação cooperativa e neutralidade política e religiosa como condição essencial de filiação à ACI, não foi ao acaso, e pode ser considerada como uma manobra política, pois na Inglaterra, na Bélgica e em outros países as cooperativas estavam estreitamente vinculadas aos partidos socialistas, ou contavam com um partido cooperativista.

Em períodos da história, como na Itália (1922) e na Alemanha (1933), o cooperativismo de consumo sofreu a interferência do Estado ou do partido, perdendo sua liberdade e autonomia. Em tais países, as cooperativas se transformaram em meras repartições estatais de consumo e abastecimento, interferência que provocaria o imediato desligamento do cooperativismo desses países da ACI.

A segunda reformulação dos princípios cooperativistas foi no período logo após a 2ª Guerra Mundial, e iniciou-se em um período de grandes transformações com profundas mudanças econômicas e tecnológicas, com uma crescente automação das indústrias e progressiva opção por economias de escala, resultando em empresas multinacionais gigantescas.

Pode-se notar, que nesse período houve maior envolvimento do poder público na economia e na sociedade, com a criação e o fortalecimento de complexas empresas estatais, que junto com as grandes empresas capitalistas geraram situações de monopólio, falindo pequenas e médias empresas e tornando a sociedade cada vez mais dependente e explorada pelos seus interesses.

Evidentemente que essas mudanças também afetaram as cooperativas, obrigando-as a se transformar de pequenas associações para cooperativas com atuações mais fortes no mercado, para fazer frente às grandes corporações, com grandes parques industriais em resposta necessária aos desafios da concorrência.

Esta nova realidade foi pauta no 22º Congresso da ACI, em 1963 (Bournemouth – Inglaterra), onde os líderes cooperativistas começaram a questionar como se aplicariam os princípios cooperativistas à nova realidade econômico-política da época. Por isso foi instituída uma comissão especial, para examinar a aplicabilidade dos princípios cooperativistas nas diversas partes do mundo e em diferentes sistemas econômicos.

Como resultados destas análises, no Congresso da ACI de 1966, em Viena, os princípios cooperativistas foram aprovados com a seguinte redação:

- a)** Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social).
- b)** Gestão democrática.
- c)** Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados *pro rata* das operações.

- d) Taxa limitada de juros ao capital social.
- e) Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral.
- f) Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional. A terceira reformulação dos princípios cooperativistas.

A reformulação mais recente dos princípios cooperativistas, a terceira, foi iniciada no ano de 1988 e terminou em setembro de 1995, no Congresso Centenário de ACI em Manchester. Essa revisão, diferente das primeiras, foi convocada para examinar as mais profundas questões de identidade cooperativa, pois o crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas fez com que os valores básicos do cooperativismo fossem substituídos pela eficiência econômico-administrativa e pela necessidade de encontrar respostas eficazes ao crescente desafio de um mercado extremamente competitivo e monopolista, devido à formação de grandes empresas multinacionais, e mesmo assim manter o sentido de benefício econômico e social ao quadro associativo.

No Quadro 3.1, as principais mudanças ocorridas em cada uma das reformas dos princípios.

**Quadro 3.1: Evolução dos princípios cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional – ACI**

Paris 1937	Viena 1966	Manchester 1995
1 - Adesão livre	1 - Adesão livre	1 - Adesão voluntária e livre
2 - Gestão democrática	2 - Gestão democrática	2 - Gestão democrática pelos membros
3 - Retorno "pro rata" das operações	3 - Distribuição das sobras	3 - Participação econômica dos membros
4 - Juros limitado ao capital	4 - Taxa limitada de juros ao capital	4 - Autonomia e independência
-----	-----	-----
5 - Vendas a dinheiro	-----	-----
6 - Desenvolvimento da educação em todos os níveis	5 - Constituição de um fundo para a educação dos cooperados e do público em geral	5 - Educação, formação e informação
-----	6 - Ativa cooperação entre as cooperativas em todos os planos	6 - Intercooperação
7 - Neutralidade política racial e religiosa	-----	-----
-----	-----	7 - Interesse pela comunidade

Fonte: Adaptado de Cançado; Gontijjo, 2004, p. 4

A nova redação dos princípios cooperativos, aprovada pela ACI em 1995, preocupou-se em dar uma definição formal e internacional do que seja uma cooperativa e identificar claramente as características principais de toda organização cooperativa, podendo ser utilizada por qualquer tipo de cooperativa em qualquer setor ou país. Esta é a definição de cooperativa dada pela ACI em 1995:

Uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, através de uma empresa de negócios da qual possuem a propriedade em conjunto e a controlam democraticamente, pelos seguintes princípios:

- a) Adesão voluntária e livre.
- b) Gestão democrática pelos membros.
- c) Participação econômica dos membros.
- d) Autonomia e independência.
- e) Educação, formação e informação.
- f) Intercooperação.
- g) Interesse pela comunidade.

Esta nova redação dos princípios do cooperativismo, aprovada no Congresso da ACI de Manchester, em 1995, e vigente até o presente momento, dos “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”, é assim interpretada:

- a) **Adesão voluntária e livre** – as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- b) **Gestão democrática pelos membros** – as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros

têm igual direito de voto (um membro, um voto); e as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

- c) Participação econômica dos membros** – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controlam democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; b) benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- d) Autonomia e independência** – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos membros e mantenham a autonomia das cooperativas.
- e) Educação, formação e informação** – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- f) Intercooperação** – as cooperativas servem de modo mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- g) Interesse pela comunidade** – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

### 3.3 Valores do cooperativismo

Também são atribuídos alguns valores ao cooperativismo, de acordo com os seus princípios, que buscam melhor elucidar aspectos comportamentais necessários do associado à cooperativa, conforme apresenta-se a seguir:

- **Solidariedade** – empreendimentos em comum exigem pessoas solidárias, indivíduos independentes, dispostos a estabelecer vínculos entre si, baseados no apoio mútuo.
- **Liberdade** – o essencial é o direito de analisar os valores e os princípios e potencialidades do movimento para que os interessados possam transformar sua liberdade que é absoluta, fora da cooperativa, em liberdade voluntariamente relativa dentro dela, limitada por regras autoimpostas que visem o bem comum.
- **Democracia** – significa a participação em todas as reuniões, o direito de opinião, as oportunidades de funções diretivas e o respeito ao direito das pessoas ainda que divergentes.
- **Justiça social** – a promoção econômica dos associados alia-se à educação, cultura, qualidade de vida, oportunidades de trabalho e de realização pessoal.
- **Equidade** – tem sentido especial no cooperativismo quando examinada por três vertentes: a associativa, a econômica e a social, as quais estão implícitas nos valores e princípios do cooperativismo.

### 3.4 As 12 virtudes da cooperação

A partir da adoção dos princípios cooperativistas, são sentidos seus benefícios e como forma de melhor entendê-los, durante o Congresso das Cooperativas de Consumo realizado em Nunes, na França, 1986, foram identificadas e aprovadas as denominadas “doze virtudes da doutrina cooperativista” que emanam das práticas:

- Viver melhor** – através da solução cooperativa dos problemas comuns, a partir da necessidade do comum acordo e do desejo de satisfazer essa necessidade.
- Pagar a dinheiro** – evitando o endividamento que gera a dependência.
- Poupar sem sofrimento** – no cooperativismo todos são incentivados a poupar conforme as possibilidades de cada um. A aplicação e constituição dos fundos devem considerar prioritariamente a satisfação das necessidades dos associados.



- d) Suprimir os parasitas** – afastando os atravessadores ou intermediários na compra e venda de produtos e serviços.
- e) Combater o alcoolismo** – (os vícios de maneira geral) incentivando a todos a viverem de maneira sadia, evitando os vícios e enfrentando a realidade com coragem.
- f) Integrar as mulheres nas questões sociais** – ressaltando a importância da participação feminina.
- g) Educar economicamente o povo** – de forma a gastar com responsabilidade considerando as condições de pagamento dos compromissos assumidos. A educação é uma ferramenta para o desenvolvimento do homem.
- h) Facilitar a todos o acesso à propriedade** – é essencial unir esforços para conquistar os meios de produção (capital).
- i) Reconstituir uma propriedade coletiva** – para ter acesso a propriedade, o passo inicial é investir em um patrimônio coletivo.
- j) Eliminar o lucro capitalista** – o objetivo da produção é a satisfação das necessidades humanas.
- k) Abolir os conflitos** – trabalhar com o diálogo e tomar decisões com base na opinião da maioria (um sócio, um voto). As disputas diminuem pelo fato de que o associado é dono e usuário da cooperativa.

Bem, conclui-se que a doutrina cooperativista é uma doutrina econômica, mas sem negligenciar o social, e sem ser assistencialista. Foge assim do balizamento das doutrinas capitalista e socialista, sem contudo relegá-las a um plano secundário de isolamento. O cooperativismo busca, através do econômico e do social, o equilíbrio.

Por ser doutrina econômica, ela precisa a partir de apreciação, e avaliação, atualizações periódicas, mantendo-se conectadas com as mudanças rápidas da sociedade. A sociedade deve ser crítica da doutrina e, esta crítica, é acompanhada de programas, e de projetos que permitem a reciclagem desta mesma sociedade. A sociedade ao criticar as demais doutrinas, se propõe a aceitar este outro tipo de sociedade considerado o melhor. Portanto, a doutrina econômica cooperativista tem, por objetivo, corrigir a sociedade em todos os sentidos e em todos os momentos.

As verdadeiras cooperativas, seguidoras dos princípios cooperativistas, se apresentam como sociedades de inspiração democrática onde o capital se constitui em um meio de participação e nunca em um fim de lucro. Para a realização de seus objetivos, a cooperativa não busca o lucro, mas na existência de excedente financeiro, o mesmo retorna ao associado. Estas são as diferenças mais evidentes da cooperativa e de uma organização não cooperativa, conforme também pode ser observado em comparação mais detalhada, no Quadro 3.2.

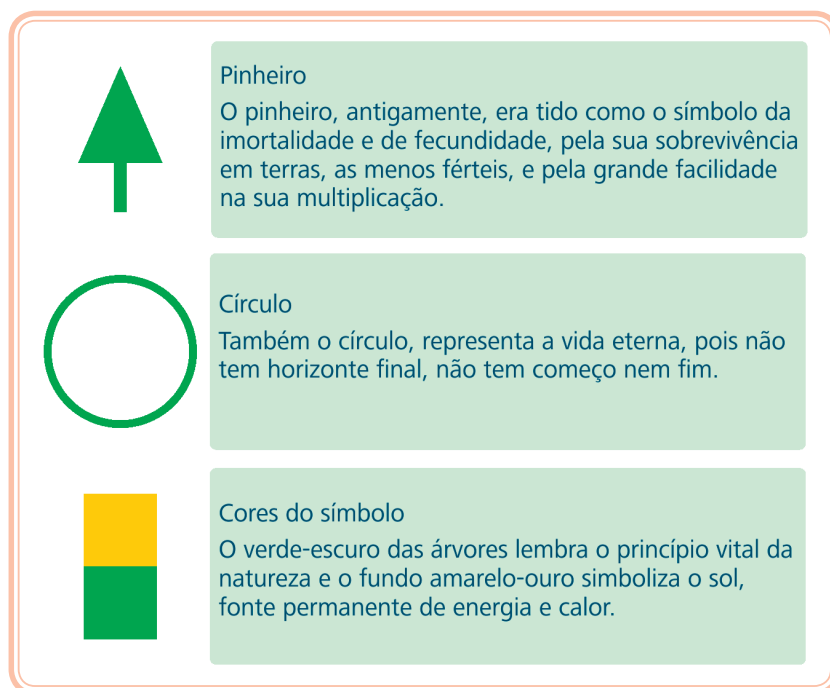
**Quadro 3.2: Comparação entre a cooperativa e a empresa não cooperativa**

Cooperativa	Empresa não cooperativa
1 - É uma sociedade de pessoas.	1 - É uma sociedade de capital.
2 - Objetivo principal é a prestação de serviços.	2 - Objetivo principal é o lucro.
3 - Número limitado de sócios.	3 - Número limitado de acionistas.
4 - Controle democrático: um homem um voto.	4 - Cada ação um voto.
5 - Assembleia: "quorum" com base no número de associados.	5 - Assembleia "quorum" com base no capital.
6 - Não é permitida a transferência de quotas.	6 - Transferência de ação a terceiros.
7 - Retorno proporcional ao retorno das operações.	7 - Dividendo proporcional ao valor das ações.
8 - Formação do patrimônio: capital social é divisível e o FATES é indivisível.	8 - Formação do patrimônio: através das operações mercantis.
9 - Relação da empresa com o cliente: dimensão socioeconômica (atende o associado inadimplente ou deficitário).	9 - Relação da empresa com o cliente: eminentemente econômica em que o valor prioritário é o lucro (inadimplência = execução judicial).
10 - Acumulação de capital: a) Capital social (aumento de associados e cotas parte). b) Sobras (aumentar significa onerar o associado). c) Fundos.	10 - Acumulação de capital: a) Sções para empresa de capital aberto. b) Lucros reinvestidos.
11 - Estratégia de crescimento: privilegia a horizontalização e posterior diversificação ou verticalização.	11 - Estratégia de crescimento: privilegia a verticalização e ou diversificação.

Fonte: Autor, adaptado de OCERGS, 2014a

O sistema cooperativo, para sua identificação visual, criou imagens que o representam, onde sempre que for visto por alguém, saberá que naquele local, está presente uma cooperativa.

### 3.5 Os símbolos do cooperativismo



**Figura 3.1: Componentes e cores do símbolo do cooperativismo**

Fonte: CTISM

Somando estas figuras, nasceu o emblema do cooperativismo; um círculo abraçando dois pinheirinhos, para indicar a união e coesão do movimento, a imortalidade e eternidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, e a vitalidade e energia de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.

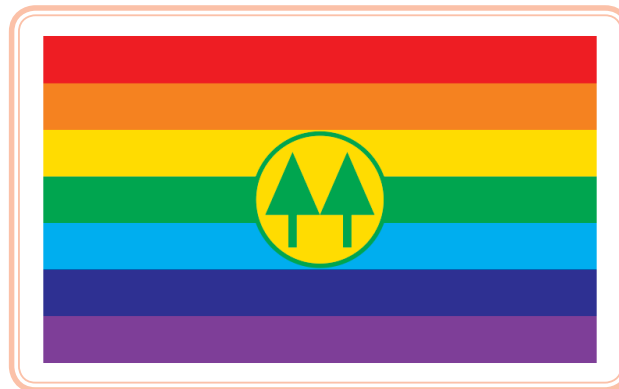


**Figura 3.2: Símbolo do cooperativismo**

Fonte: CTISM

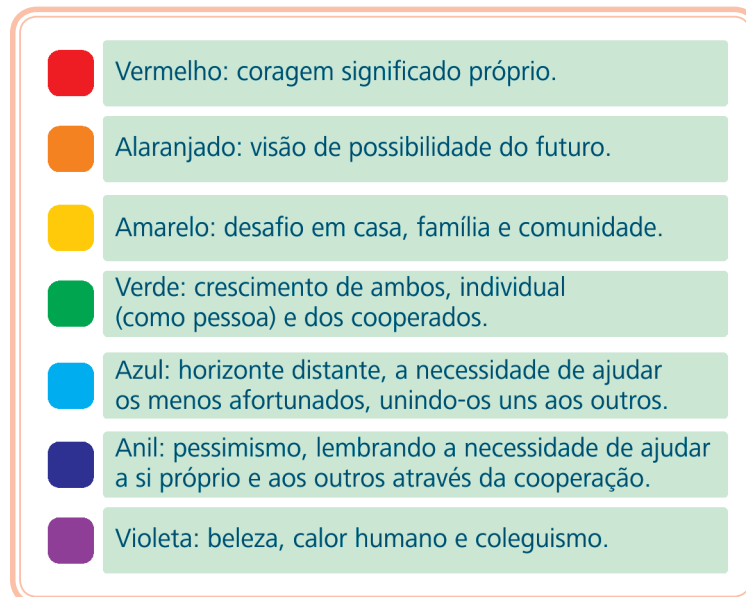
A Aliança Cooperativa Internacional, em congresso realizado em 1923, instituiu o Dia da Cooperação, com o objetivo de se comemorar, no primeiro sábado de julho de cada ano, a confraternização de todos os povos ligados ao cooperativismo.

O cooperativismo possui uma bandeira formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada pela ACI em 1932, como símbolo de paz e esperança.



**Figura 3.3: Bandeira do cooperativismo**

Fonte: CTISM



**Figura 3.4: Significado das cores da bandeira do cooperativismo**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2014b

## 3.6 Representação do sistema

O sócio é a pessoa mais importante de todo o sistema cooperativista. Toda a estrutura complementar só se justifica na medida em que corresponde aos seus interesses e expectativas. A atual forma de representação é definida em lei, mas pode ser modificada, através do Congresso Nacional, sempre que os cooperados o desejarem.

Pela Lei nº 5.674/71, vinte pessoas ou mais podem constituir uma cooperativa singular, considerada de primeiro grau, em qualquer segmento, ou seja, em qualquer atividade humana. Nela, cada sócio pode votar e ser votado, tendo direito a um voto, independente do número de quotas-partes, para eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Três ou mais cooperativas singulares podem constituir uma central ou uma federação de cooperativas, consideradas de segundo grau, onde cada cooperativa singular tem um voto, independente do capital integralizado, mas se admite o voto proporcional.

Três ou mais federações podem constituir uma confederação, considerada de terceiro grau, onde cada federação tem um voto, sendo também admitido o voto proporcional.

Todas as cooperativas singulares, centrais, federações e confederações têm um voto para eleger a diretoria e conselho fiscal da OCE – Organização das Cooperativas do Estado, admitindo-se o voto proporcional. Essa organização congrega e representa todos os segmentos do cooperativismo no respectivo Estado e presta serviços às filiadas, conforme o interesse e as necessidades das mesmas.

As Organizações das Cooperativas de cada Estado (OCE) – têm um voto na eleição da diretoria e conselho fiscal da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.



**Figura 3.5: Representação do sistema cooperativo**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

A interpretação da estrutura do sistema apresenta-se a seguir:

- A OCB é o órgão de representação do cooperativismo brasileiro.
- As OCE são os órgãos de representação do cooperativismo estadual e são filiadas à OCB.
- Três ou mais federações ou cooperativas centrais podem constituir uma Federação, que deve filiar-se a uma OCE.
- Três ou mais cooperativas podem constituir uma federação ou central, que deve filiar-se à respectiva OCE.
- As cooperativas podem filiar-se a uma ou mais centrais e/ou federações. Todas as cooperativas devem filiar-se à respectiva OCE.

- Vinte ou mais pessoas podem constituir uma cooperativa. Os cooperados podem filiar-se a uma ou mais cooperativas ou diretamente à Federação e/ou Centrais, se o estatuto destas o permitir.

A representação do Sistema Cooperativista Nacional cabe à OCB, sociedade civil, com sede na capital federal, órgão técnico-consultivo, estruturado nos termos da Lei nº 5.764/71, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente:

- a) Manter a neutralidade política e indiscriminação racial, religiosa e social.
- b) Integrar todos os ramos das atividades cooperativistas.
- c) Manter registro de todas as sociedades cooperativas que, para todos os efeitos, integram a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.
- d) Manter serviços de assistência geral ao sistema cooperativista, seja, quanto à estrutura social, seja quanto aos métodos operacionais e orientação jurídica, mediante pareceres e recomendações, sujeitas, quando for o caso, à aprovação do CNC – Conselho Nacional de Cooperativismo.
- e) Denunciar ao Conselho Nacional de Cooperativismo, práticas nocivas ao desenvolvimento cooperativista.
- f) Opinar nos processos que lhes sejam encaminhados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo.
- g) Dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os rumos do cooperativismo.
- h) Fixar a política da organização com base nas proposições emanadas de seus órgãos técnicos.
- i) Exercer outras atividades inerentes à sua condição de órgão de representação e defesa do sistema cooperativista.
- j) Manter relações de integração com as entidades congêneres do exterior e suas cooperativas.

## Resumo

Nesta aula, podemos perceber o cooperativismo como doutrina social, que sistematiza a reforma da sociedade, ele é também fundamentalmente filosófico, ao aspirar ao aperfeiçoamento moral do homem, contribuindo para a melhoria econômica.

Sua doutrina tem por objetivo melhorar a sociedade em todos os sentidos e em todos os momentos. Seu princípio econômico social impõe igualdade como princípio e solidariedade como esforço comum. A doutrina, ao modificar o homem, transforma a sociedade através desse mesmo homem. Com estes valores, parece óbvio que não foi o capital que organizou a primeira cooperativa ou formulou a doutrina cooperativista, nem ela faz parte do ideário socialista. Foram pessoas que o fizeram, coagidas pela adversidade imposta pelo capitalismo.



## Atividades de aprendizagem

1. O cooperativismo está organizado em um sistema mundial, que busca garantir a unidade da doutrina e da filosofia cooperativista, além de defender os interesses do cooperativismo pelo mundo. Marque a alternativa que corresponde a sequência correta de representação:
  - a) ACI (Aliança Cooperativa Internacional); Organizações Continentais; ACI Américas; OCB; OCEs.
  - b) OCB; ACI (Aliança Cooperativa Internacional) Organizações Continentais; ACI Américas; OCEs.
  - c) ACI (Aliança Cooperativa Internacional) Organizações Continentais; ACI Américas; OCEs; OCB.
  - d) Organizações Continentais; ACI Américas; ACI (Aliança Cooperativa Internacional); OCB; OCEs.
2. Entre os princípios do cooperativismo podem ser citados as seguintes afirmativas. Marcar a opção em que a afirmativa está **errada**:
  - a) Adesão voluntária e livre; gestão democrática e livre.
  - b) Participação econômica dos membros; autonomia e independência.



- c) Interesse pela comunidade; honestidade e crescimento.
  - d) Educação, formação e informação; intercooperação.
3. Dos valores que originaram os princípios do cooperativismo podemos dizer que significam (marque a alternativa **errada**):
- a) Participação – uma exigência da vida cooperativa.
  - b) Liberdade – auto determinação do ser, inclusive para a cooperação.
  - c) Humanismo – valorização do ser humano pelo que ele tem, não pelo que é.
  - d) Responsabilidade – responder pelas decisões e acompanhar a vida da cooperativa.
4. A partir da adoção dos princípios cooperativistas são sentidos benefícios. E como forma de melhor entendê-los, durante o Congresso das Cooperativas de Consumo realizado em Nunes, na França, 1986, foram identificadas e aprovadas as denominadas “doze virtudes da doutrina cooperativista” que emanam das práticas (marque a alternativa **errada**):
- a) Viver melhor ou conseguir melhor nível de vida, através do auxílio-mútuo.
  - b) Conseguir crédito nas compras, para gerar o desenvolvimento econômico.
  - c) Suprimir os parasitas.
  - d) Combater o alcoolismo.



# Aula 4 – Tipos de cooperativas e seus tipos de gestão

## Objetivos

Conhecer as características dos 13 ramos do cooperativismo, e identificar aspectos de gestão a estes relacionados.

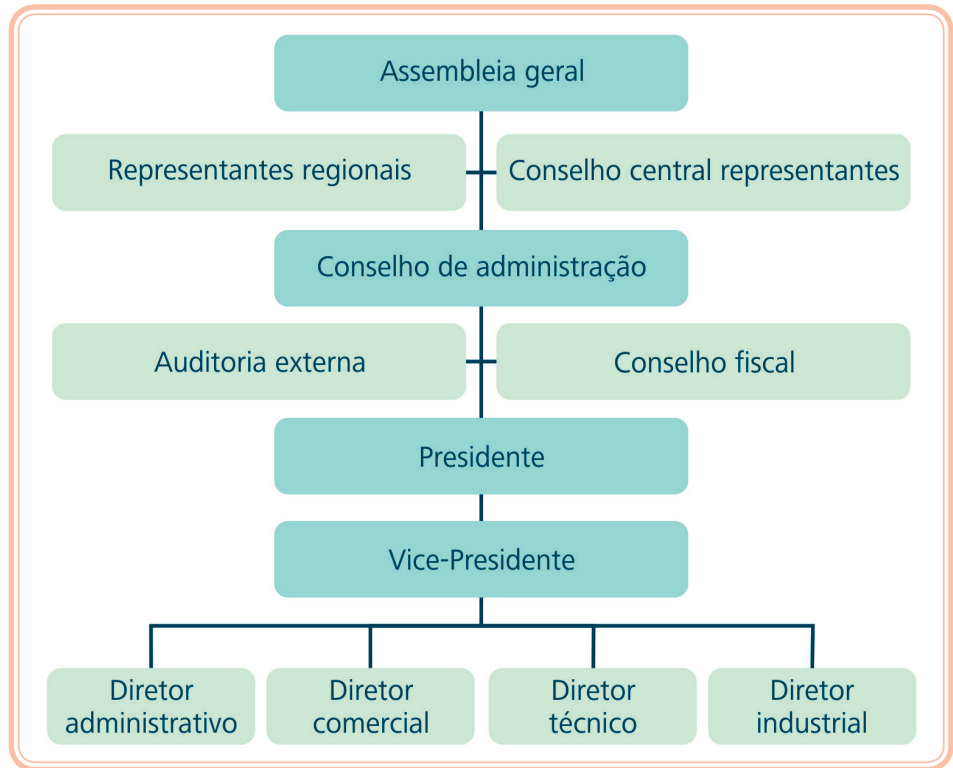
### 4.1 Tipos de cooperativas e gestão

A origem da atual, e ainda mais importante estrutura organizacional das cooperativas, está associada ao processo de desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira, atendendo a interesses do Estado em desenvolver o agronegócio brasileiro. As cooperativas agropecuárias surgiram a partir da necessidade de construir estruturas de armazenagem para os produtos agrícolas. Considerando os investimentos necessários à construção destas estruturas, muitas das cooperativas agropecuárias já nasceram como empresas de porte considerável, mesmo sendo seus associados, na sua grande maioria, pequenos agricultores familiares.

A estrutura organizacional destas cooperativas, tratada anteriormente como estrutura de poder, é construída com o objetivo de permitir que os associados possam apresentar seus problemas e necessidades. A partir daí, eles podem definir ou redefinir os objetivos e metas da cooperativa para que os serviços por ela prestados sejam relevantes para os associados. Da mesma forma, para os recursos, nela alocados, sejam eficientemente empregados nas suas relações sociais e mercadológicas. A estrutura do processo decisório e de poder é demonstrada formalmente através do organograma.

O organograma da cooperativa define a divisão do trabalho e da autoridade, delineando o sistema de comunicação da organização, ascendente e descendente, segundo as várias funções necessárias para o alcance de seus objetivos e metas elencados, conforme um horizonte de tempo determinado.

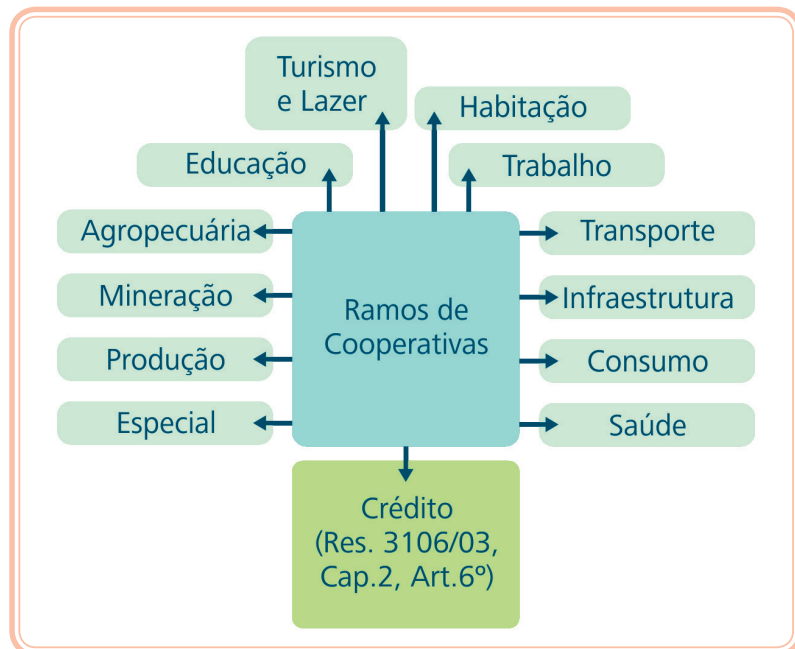
A Figura 4.1 representa um modelo de estrutura formal de gestão de cooperativas.



**Figura 4.1: Modelo de organograma**

Fonte: CTISM, adaptado do autor

No que tange as áreas de atuação das cooperativas brasileiras, existem hoje, no Brasil, próximo de 7.100 cooperativas, atuando nos seguintes ramos:



**Figura 4.2: Ramos de cooperativas**

Fonte: CTISM, adaptado do autor e de OCERGS, 2012

A descrição detalhada de cada ramo apresenta-se a seguir:

**a) Segmento agropecuário** – composto pelas cooperativas de produtores de um ou mais dos seguintes produtos: abacaxi, abelhas e derivados, açúcar e álcool, algodão, alho, arroz, aveia, aves e derivados, banana, batata, bicho-da-seda e derivados, borracha, bovinos e derivados, cacau e derivados, café, cana-de-açúcar, caprinos e derivados, carnaúba e derivados, cevada, coelhos e derivados, feijão, fumo, hortaliças, jacarés e derivados, juta, laranja e derivados, leite e derivados, maçã, madeira, malva, mandioca, mate, milho, ovinos e derivados, peixes e derivados, rãs e derivados, sementes, sisal, soja, suínos e derivados, trigo, urucum, uva e derivados e as cooperativas de fornecimento de insumos agropecuários, além de outras atividades econômicas típicas da produção agropecuária.

É um segmento constituído por cooperativa de qualquer cultura ou criação rural. É o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando significativamente da organização e do desenvolvimento da agricultura, bem como das exportações, com expressiva representação na balança comercial e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. Este sistema oferece a prestação de vasto leque de serviços, desde assistência técnica, armazenagem, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias no Brasil são o segmento economicamente mais forte do cooperativismo.

**b) Segmento consumo** – constituído por cooperativas de abastecimento. As cooperativas de consumo se subdividem em fechadas e abertas. As fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão. As abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar.

**c) Segmento de crédito** – composto pelas cooperativas de crédito rural e por cooperativas de crédito urbano. É um dos segmentos mais dinâmicos do cooperativismo no passado, que foi brutalmente esfacelado pelo poder econômico dominante na década de 60 e durante toda a década de 70. A partir da década de 80 o cooperativismo de crédito busca novamente ocupar seu espaço, apesar de todas as dificuldades que lhe são impostas e conta hoje com uma participação significativa no mercado de crédito, resultando no crescimento exponencial do segmento.

- d) Segmento educacional** – estas cooperativas surgiram a partir da deficiência do estado de prover um ensino público de qualidade e da falta de estrutura financeira das famílias de bancar altos custos do ensino particular. Tais cooperativas são, basicamente, formadas por professores (que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais), por alunos de escolas agrícolas (que além de contribuírem para o sustento da escola, produzem mercadorias a serem comercializadas) e por pais de alunos (que buscam melhor educação para seus filhos, administrando escolas e contratando professores).
- e) Segmento especial** – constituído por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas relativamente incapazes, necessitando de um tutor ou curador para o seu funcionamento. Neste segmento, estão as cooperativas constituídas por pessoas relativamente incapazes, por diversos motivos como: menores, silvícolas, deficientes mentais e outros. A Lei Federal nº 9.867, de 1999, possibilitou a criação de cooperativas de objeto social, tendo como intuito a organização e gestão de serviços sócio-sanitários, bem como educativos às pessoas que, de certa forma, precisam ser tuteladas ou que se encontram em necessidade de amparo.
- f) Segmento habitacional** – constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais. As atuais "cooperativas habitacionais", como estão atualmente constituídas em grande parte, são consórcios para construção de casas e não cooperativas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional. Sua existência em novos moldes, entretanto, é de fundamental importância para o país, cuja carência habitacional é elevada. Atualmente já estão surgindo cooperativas habitacionais autênticas, dentro do processo de autogestão, principalmente no Distrito Federal.
- g) Segmento mineração** – composto pelas cooperativas mineradoras de calcário, ouro, pedras preciosas, sal e outros minerais. Este segmento foi criado pelo sistema OCB em 1993 para destacar as cooperativas de extração mineral. Com este ramo de cooperativa, tem sido possível reduzir a exploração por parte dos intermediários e proporcionar aos garimpeiros condições mais humanas de vida, com maior segurança e perspectivas de avanços econômicos.
- h) Segmento produção** – composto pelas cooperativas produtoras de: eletrodomésticos, móveis, tecidos, outros bens de consumo, nas quais os

meios de produção pertencem à pessoa jurídica e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional. No Brasil, ainda existem poucas cooperativas desse segmento. Porém, como em outros países, o cooperativismo de produção pode ocupar espaço significativo no mercado. Em virtude de algumas crises, indústrias que entraram em estado falimentar foram assumidas pelos funcionários que, com receio de perder o emprego e utilizando-se dos créditos trabalhistas, constituíram cooperativas de produção para retomar a capacidade produtiva e de competitividade da indústria.

- i) Segmento infraestrutura** – composto pelas cooperativas de eletrificação rural, mecanização agrícola, limpeza pública, telefonia rural, outros serviços comunitários; têm como objetivo primordial prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita. Este segmento, representado pelas cooperativas de eletrificação, tem sido prejudicado pelo poder econômico dominante, que cria obstáculos por meio do poder público. Mesmo assim tais cooperativas têm contribuído significativamente para evitar o êxodo rural e manter o homem no campo, melhorando suas condições de vida e aumentando a produção de alimentos.
  
- j) Segmento trabalho** – composto pelas cooperativas de: arquitetos, artesãos, artistas, auditores e consultores, aviadores, cabeleireiros, carpinteiros navais, catadores de lixo, contadores, costureiras, dentistas, doceiras, engenheiros, escritores, estivadores, garçons, gráficos, profissionais de informática, inspetores, jornalistas, mecânicos, médicos, mergulhadores, produção cultural, professores, psicólogos, secretárias, trabalhadores da construção civil, trabalhadores rurais, trabalhadores em transporte de cargas, trabalhadores em transporte de passageiros, vigilantes, outras atividades de ofício, técnicas e profissionais. As cooperativas deste segmento são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. É um segmento extremamente abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem organizar-se em cooperativas de trabalho.
  
- k) Segmento saúde** – constituída principalmente por cooperativas médicas, odontológicas, psicológicas e de usuários. Basicamente, as cooperativas de saúde dedicam-se à prestação e promoção da saúde humana. É um ramo genuinamente brasileiro, pois surgiu no país, mas já está se expandindo para outros países. Também se expandiu para outras áreas, como a de crédito e de seguros. É um dos ramos que mais rapidamente cresceu.

Presente em todas as Unidades da Federação, cumpre importante papel junto à comunidade de cooperados, inclusive de outros ramos, com suas farmácias, com comercialização de remédios a preços competitivos.

As cooperativas médicas existiam há três décadas quando o ramo foi desmembrado do ramo trabalho em 1996 devido à sua força e representatividade.

Em período mais recente, usuários de serviços de saúde também estão se reunindo em cooperativas. Muitas cooperativas usam os serviços do ramo saúde em convênios, cumprindo um dos princípios do sistema, que é a intercooperação.

- l) Segmento transporte** – composto por cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.

É uma espécie de cooperativa que poderia ser enquadrada no ramo trabalho, mas, devido às peculiaridades de sua atividade, tem denominação própria. As cooperativas de transporte dividem-se em modalidades: transporte individual de passageiros (taxi, moto taxi); transporte coletivo de passageiros (vans; ônibus); transporte de cargas (caminhões, motocicletas, furgões) e transporte escolar (*vans* e ônibus).

Criado pela AGO da OCB no dia 30 de abril de 2002, é composto pelas cooperativas que atuam no transporte de cargas e passageiros. Até essa data essas cooperativas pertenciam ao ramo trabalho, mas pelas suas atividades e pela necessidade urgente de resolver problemas cruciais dessa categoria profissional, suas principais lideranças se reuniram na OCB e reivindicaram a criação de um ramo próprio.

- m) Segmento turismo e lazer** – constituído por cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria. Este ramo foi criado pela AGO da OCB no dia 28 de abril/00.

Estas cooperativas apresentam boas perspectivas de crescimento, pois todos os Estados Brasileiros tem potencial para o turismo cooperativo, que visa organizar as comunidades para disponibilizarem o seu potencial turístico, hospedando os turistas e prestando-lhes toda ordem de serviços, e simultaneamente organizar os turistas para usufruírem desse novo para-



igma de turismo, mais barato, mais prazeroso e muito mais educativo. É um ramo ainda em fase de organização.

Independentemente do ramo de atuação, para funcionar, os associados de uma cooperativa devem seguir normas legais como: ter seu estatuto próprio e eleger seus dirigentes. Estes devem ser responsáveis por estabelecer políticas para o desenvolvimento organizacional, de acordo com sua missão, visão, princípios e valores.

O modelo tradicional de gestão das cooperativas vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que vêm comprometendo a competitividade, principalmente devido à fragilidade e à ineficácia de muitas administrações, que põe em risco a sobrevivência dessas organizações.

Entre os problemas citados, podemos listar: a lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados; falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização), principalmente no que se refere ao conhecimento de mercado e planejamento financeiro; centralização do poder e longos períodos de permanência nos cargos, dificultando o surgimento de novas e qualificadas lideranças; pouca participação dos associados nas assembleias, e, finalmente, falta de planejamento de longo prazo.

Por outro lado, notamos que as cooperativas não estão investindo adequadamente na educação dos seus cooperados e, conseqüentemente, o nível de conhecimento sobre cooperativismo, na maioria dos ramos, é baixo, necessitando ser mais difundido na totalidade das cooperativas.

Em pesquisa realizada pelo autor deste material didático, a grande maioria dos entrevistados, representados aqui por 56 %, responderam que concordam totalmente ou em parte com o fato de que é um desafio ser um cooperado fiel a cooperativa e trabalhar junto com os demais associados para o fortalecimento da mesma, pensando no bem comum.

Talvez seja este o grande desafio das gestões das cooperativas, conseguir o equilíbrio entre as necessidades dos associados e as necessidades da cooperativa. Ambos parece ter interesses distintos. O associado quer obter os melhores produtos e serviços da cooperativa pagando o menor preço. Já a cooperativa é uma empresa que necessita obter resultados positivos, capitalizada, sólida e com liquidez. Se os associados, colaboradores e dirigentes não tiverem cons-

ciência cooperativista e pensarem no bem comum, torna-se difícil conseguir que uma cooperativa tenha crescimento, seja fortalecida, com sucesso no futuro, melhorando a cada dia sua prestação de serviços.

Nesta mesma pesquisa, concluímos que os associados acreditam nas cooperativas e entendem que se eles não cumprirem com seu papel, devem ser punidos. O oportunismo de associados que agem contrariamente aos interesses da cooperativa é condenado pela maioria dos associados, inclusive prevendo a exclusão destes do quadro social. Esta compreensão do intrincado comportamento dos associados, não pode fazer com que os gestores negligenciem o processo de condução econômica e que, sem resultados positivos, a organização tende ao encerramento de suas atividades, sendo que, os gestores serão fortemente cobrados por isso.



Então, como qualquer outra forma de organização empresarial, as cooperativas podem ter uma boa ou má gestão. No entanto, para auxiliar os gestores em seus processos, estão surgindo sofisticados sistemas integrados de gestão, mas, para que estes sejam bem implementados, demandam uma gestão interna bem alinhada com as necessidades complexas destas corporações. Estes sistemas exigem elevada qualificação profissional por parte dos gestores, e permanente atualização, não havendo mais espaço, neste tipo de ambiente, para quem não tem perfil de gestor.

Desta forma, a necessidade de profissionalização dos quadros de dirigentes das cooperativas passa a ser uma questão de sobrevivência no presente e no futuro. O entendimento das contínuas mudanças e a decisão de fazer o que deve ser feito de forma correta, passou a ser extremamente complexo. Não se pode mais negligenciar técnicas apuradas e uso de informações sofisticadas. No Brasil, a profissionalização nas cooperativas está distante do ideal, porém várias cooperativas agropecuárias já tomaram a decisão de mudar a forma de atuação tradicional para uma gestão planejada e qualificada.

## **4.2 Gestão, políticas e estratégias que podem fortalecer as cooperativas**

De posse das informações levantadas e das análises da pesquisa realizadas pelo autor, elaboramos proposições de estratégias, melhorias na gestão e políticas das cooperativas capazes de fortalecê-las, torná-las mais eficientes e ainda mais competitivas.

- a) Promover a gestão democrática** – sugere-se a realização de eventos, campanhas de esclarecimento, criação de canais informativos, canais de comunicação, como estratégias de promoção da gestão democrática, mas, é preciso lembrar que este modelo implica envolvimento e participação ativa em ações concretas. Portanto, é importante no modelo de gestão democrática, a construção de ações coletivas, que se tornam um projeto comum com a participação de todos. A troca de ideias entre ações individuais e coletivas é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento e isto envolve em muitos casos, opiniões diferentes.
- b) Organização do quadro social** – propomos a divisão dos associados em núcleos (pequenos grupos) divididos por localidade. De cada núcleo é selecionado um associado chamado de “líder de núcleo” que terá a função de mobilizar, representar, estimular e absorver os anseios daquele conglomerado de associados, formando um elo de ligação entre associado e cooperativa. No sentido de mobilizar, estes líderes terão o papel de estimular a participação de um maior número de associados nas reuniões e assembleias da cooperativa, bem como, na construção do planejamento da cooperativa.
- c) Programa de educação cooperativa** – sugerimos a formatação de um programa de educação cooperativista com o intuito de difundir o conhecimento sobre o cooperativismo ao público interno (colaboradores e diretoria) e ao público externo (associados). Este programa pode ser desenvolvido junto ao SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) que possui na sua missão promover o cooperativismo, a capacitação, a formação profissional, a autogestão e o desenvolvimento social das cooperativas. O SESCOOP promove e realiza projetos de incentivo à formação educativa do cooperativismo de acordo com o interesse das sociedades cooperativas e destina recursos financeiros para estes programas.
- d) Profissionalizar sua gestão** – propomos a profissionalização da gerência operacional, desenvolvendo sistemas mais rígidos de controle e avaliação, inclusive dos conselheiros de administração e fiscal. Sugerimos também, que cada cooperativa contrate um gerente operacional capacitado (profissional externo), com conhecimento aprofundado de administração empresarial, responsável pela gestão, cabendo aos dirigentes estabelecer as políticas e ao gerente operacional administrar a cooperativa conforme as regras estabelecidas. Este profissional terá a função de gestão das atividades, das pessoas, dos processos, das finanças e de tudo o que envolve o bom anda-

mento da empresa. Ele também deve entender corretamente e gerenciar o processo de diversificação do negócio e de adição de valor ao produto. Ao presidente cabe a representação política e social da cooperativa.

- e) **Elaboração do planejamento estratégico** – um dos grandes problemas detectados pela pesquisa é a falta de planejamento estratégico nas cooperativas. Este planejamento é fundamental, pois estabelecem os rumos das entidades, olhando para o futuro, e quais serão os objetivos estratégicos a serem perseguidos nos próximos anos. O primeiro passo, para a construção do planejamento é construir a missão e a visão da cooperativa. A missão é uma frase que norteia os caminhos da cooperativa e tudo o que se fizer deve estar de acordo com a orientação desta frase. A partir daí, deve-se estabelecer os objetivos para que a missão seja cumprida e a entidade caminhe para o atingimento dos resultados esperados na visão.
- f) **Políticas de distribuição de resultados** – propomos que as cooperativas revisem sua política de distribuição de resultados de forma que cada associado participe proporcionalmente às operações realizadas com a cooperativa. É ideal que sejam estabelecidos critérios de distribuição em percentual de acordo com a entrega da produção e a aquisição de mercadorias e insumos na cooperativa. Estes critérios devem ser levados para discussão e votação nas assembleias das cooperativas e estabelecidos de forma bem transparente. O que se pretende é que os associados saibam exatamente as regras de como o resultado é distribuído.
- g) **Políticas de adesão de novos associados** – sugerimos a eliminação do critério de livre entrada e saída da cooperativa, definindo-se padrões mais rígidos de participação no negócio. Estas políticas devem contemplar as regras mínimas de aceitação de novos associados, como por exemplo: capacidade de produção, porte, tipo de mão de obra utilizada, declaração de aptidão ao PRONAF, residência no interior do município, tempo de atividade na agricultura, capital social integralizado à vista ou subscrito em prestações entre outras regras.
- h) **Política de assistência técnica** – um dos grandes motivos para os produtores fazerem parte da cooperativa são os serviços que ela oferece aos associados. Um dos serviços mais requisitados nas cooperativas do ramo agropecuário é a assistência técnica. Sugerimos que todas as cooperativas disponham deste serviço aos associados e estabeleçam regras de atendimento aos seus associados de acordo com as condições da cooperativa

e do profissional contratado. Este profissional também terá a função de organizar a produção, conseguir ampliar a quantidade e o portfólio de produtos fornecidos pelos associados. Nas cooperativas menores, podem-se fazer parcerias para que um técnico agropecuário atenda duas ou mais cooperativas para reduzir custos, dentro das limitações e capacidades de atendimento.

- i) Políticas de preços aos fornecedores (associados)** – sugerimos a introdução de novos critérios de pagamento dos cooperados, ou seja, valorizar o indivíduo que traz benefícios em termos de volume, qualidade e regularidade de entrega do produto. Não mais obter preços igualitários e sim diferenciados pela qualidade e volume de entrega. A questão do preço pago aos produtores sempre gera conflitos de interesses, sendo que, associados querem receber preços elevados e a cooperativa precisa trabalhar com o mercado consumidor e obter sobras. A forma de melhor administrar estes conflitos é valorizar os associados que estão trabalhando mais forte com a cooperativa na questão da entrega de produtos.

## Resumo

Nesta aula, podemos concluir que talvez a maior de todas as ameaças seja a adaptação do modelo de gestão cooperativista frente ao regime capitalista. Devido a sua dupla dimensão, econômica e social, as cooperativas são regidas por princípios doutrinários (de bases socialistas) que as colocam em uma posição diferenciada quando comparadas às empresas capitalistas. As cooperativas são autogeridas pelos próprios associados que são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento. Neste sentido, possuem estrutura administrativa pouco profissional. Além disso, nas cooperativas, as decisões são colegiadas, o que as torna lentas e burocráticas, justamente ao contrário do que o atual ambiente competitivo exige das organizações. Todos esses fatores desafiam as cooperativas a sobreviverem no mercado onde a agilidade, eficiência e competência tornam-se fatores vitais.



## Atividades de aprendizagem

1. Assinale com a letra "V" se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra "F", se for falsa.

- ( ) As cooperativas agropecuárias surgiram a partir da necessidade de construir estruturas de armazenagem para os produtos agrícolas.
- ( ) Gestão cooperativa tem o objetivo principal de garantir a implementação das diretrizes estratégicas com a máxima eficiência e eficácia, alicerçada em boas práticas de gestão.
- ( ) Na profissionalização da gestão é importante pensar como cooperativa sem se preocupar em competitividade.
- ( ) O organograma da cooperativa define as unidades filiais que uma cooperativa possui.
- ( ) Talvez, o grande desafio da gestão das cooperativas seja conseguir o equilíbrio entre as necessidades do associados e as necessidades da cooperativa.

2. O modelo tradicional de gestão das cooperativas vem recebendo muitas críticas por apresentar várias deficiências que comprometem a competitividade. Marcar a opção em que a afirmativa está **errada**:

- a) Lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados.
- b) Falta de competência administrativa dos dirigentes (baixa profissionalização).
- c) Centralização do poder e longos períodos de permanência nos cargos, dificultando o surgimento de novas e qualificadas lideranças.
- d) Planejamento de longo prazo muito focado na participação dos associados em assembleias.

3. No que se refere à gestão, políticas e estratégias que podem fortalecer as cooperativas, pode-se identificar as seguintes (marque a afirmativa **errada**):

- a) Promover a gestão democrática, organização do quadro social; políticas de distribuição de resultados.

- b)** Políticas de preços aos fornecedores (associados); política de assistência técnica; política de conselho fiscal reativo e focado nas “auditorias corretivas”.
  - c)** Políticas de distribuição de resultados; elaboração do planejamento estratégico; profissionalizar sua gestão.
  - d)** Promover a gestão democrática; política de assistência técnica; políticas de distribuição de resultados.
- 4.** No que tange as áreas de atuação das cooperativas brasileiras, existem hoje, no Brasil, próximo de 7.100 cooperativas, em 13 ramos que representam as seguintes atividades (marque a alternativa **errada**):
- a)** Segmento agropecuário, composto pelas cooperativas de produtores de um ou mais dos seguintes produtos: abacaxi, abelhas e derivados, açúcar e álcool, etc.
  - b)** Segmento especial, constituído por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas relativamente incapazes, necessitando de um tutor ou curador para o seu funcionamento.
  - c)** Segmento serviço, estas cooperativas surgiram a partir da deficiência do estado de prover um ensino público de qualidade e da falta de estrutura financeira das famílias de bancar altos custos do ensino particular.
  - d)** Segmento de crédito, composto pelas cooperativas de crédito rural e cooperativas de crédito urbano.





# Aula 5 – Aspectos legais, construção estatutária, composição de quadros sociais

## Objetivos

Conhecer a legislação cooperativista, a construção de estatuto e características importantes para composição do quadro social.

### 5.1 Considerações iniciais

Nesta aula, trataremos de um dos aspectos mais discutidos no sistema cooperativista atual, os aspectos legais, a construção estatutária e o quadro social que compõem a cooperativa.

### 5.2 Aspectos legais e construção estatutária

Conforme a Lei nº 5.764/71, no seu artigo 3º, as sociedades cooperativas têm por finalidade a prestação de serviços aos associados para o exercício de uma atividade comum, econômica, sem que tenham objetivo de lucro. É uma estrutura de prestação de serviços voltada ao atendimento de seus associados sem finalidade lucrativa.

Com este conceito transcrito em lei e fazendo uma visita ao arcabouço legal, vimos que existe uma quantidade enorme de legislação cooperativista no Brasil, disciplinando as suas ações e atividades. Não é objetivo fazer uma relação da legislação e sim citar algumas que foram e são importantes na história e desenvolvimento do cooperativismo brasileiro.

Deste modo, entre os vários instrumentos, existem leis, leis complementares, decretos-leis, decretos do Poder Legislativo, resoluções, etc. A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas, foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.537 de 05 de janeiro de 1907. A Lei nº 4.984 de 31 de dezembro de 1925, exclui as cooperativas de crédito que obedecessem aos sistemas Raiffeisen e Luzzatti da exigência de expedição de carta patente e de pagamento de quotas de fiscalização, atribuindo ao Ministério da Agricultura a incumbência da fiscalização, sem ônus algum, do cumprimento das prescrições do Decreto nº 1.637.

A Lei nº 1.412, de 13 de agosto de 1951, transformou a Caixa de Crédito Cooperativo no Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). Pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, as cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras, passando a ser fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Finalmente, a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências tornando-se o principal instrumento legal das cooperativas brasileiras. Mais adiante, duas resoluções, direcionadas ao sistema de crédito, a nº 3.106/03 trata da livre admissão de associados e a Resolução nº 3.188/04, dos depósitos de poupança rural. A mais recente, a Lei Complementar nº 130/09, dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga algumas disposições das Leis nº 4.595/64 e 5.764/71.

Destes aspectos legais, cabe ressaltar duas questões que também se revestem de relevância, a primeira é que, a partir de 11 de janeiro de 2003, entrou em vigor o Novo Código Civil (Lei nº 10.406/2002), prevendo em seu artigo 1.094, alteração de regras para constituição e funcionamento das cooperativas. A segunda, é que, a partir da competência abril de 2003, as cooperativas deverão adequar-se às novas obrigações previdenciárias impostas pela Medida Provisória nº 83/2002 e Instrução Normativa nº 87/2003 INSS-DC.

Fazendo um retrospecto histórico sobre a estruturação do sistema cooperativo brasileiro, vimos que em 1970 houve a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a formação de um grupo de estudos para elaborar uma lei própria para o sistema, composto por representantes do cooperativismo e do governo. A Lei do Cooperativismo (nº 5.764) foi aprovada em 16 de dezembro de 1971, detalhando a classificação, a constituição e o funcionamento das sociedades cooperativas e determinando para a OCB o papel de representação de todo o movimento. Assim, a lei permitia a organização do setor, criando entidades estaduais ligadas à OCB e estimulando uma modernização da gestão. A intervenção governamental, porém, era mantida.

Treze anos mais tarde, a responsabilidade do governo federal pelas atividades ligadas ao cooperativismo e ao associativismo foi transferida para a estrutura do próprio MAPA (pela Lei nº 7.231) e criava-se a Secretaria Nacional de Cooperativismo (SENACOOB), pelo Decreto nº 90.393. A secretaria incorporou as atribuições do Incra, como autorizar o funcionamento das cooperativas, promover o cooperativismo, fiscalizar o setor e, inclusive, liquidar cooperativas existentes. Também, no mesmo ano, foi criada a Frente Parlamentar do Cooperativismo (FRENCOOB) com o objetivo de reunir deputados e senadores para

defender os interesses do movimento no legislativo nacional. O movimento sentia a necessidade de autonomia e de fortalecimento.

No Décimo Congresso Brasileiro de Cooperativismo sugeriu-se a desvinculação do Estado, a criação de ramos cooperativos, a intercooperação e um programa de educação para os cooperados. Os líderes do setor aproveitaram o período de abertura política (com o fim da ditadura militar, em 1986) e as eleições para a nova Constituição Federal e se articularam, com o auxílio da FRENCOOP. Assim, o cooperativismo brasileiro conquistava sua independência e a garantia de apoio do Estado com a promulgação da nova Constituição Federal, em 5 de outubro de 1988. Hoje, apenas o ramo crédito e infraestrutura (cooperativas de eletrificação) continuam tendo regulação pelo governo federal.

### **5.3 O quadro social das cooperativas**

A cooperativa é uma associação de pessoas, mas é também uma empresa econômica. Como associação, a cooperativa reúne pessoas que têm interesses em comum e possuem direitos e deveres definidos nos estatutos. Como associação, as pessoas precisam saber sobre sua empresa e participar. Para saber e participar é necessário que exista uma organização. A alternativa é a organização do quadro social.

Considerado um dos aspectos mais importantes no processo de constituição de uma cooperativa, a correta identificação de membros que comporão seu quadro social pode evitar conflitos e problemas na vida da cooperativa. Então, a Organização do Quadro Social (OQS) emerge como uma prática institucional necessária de participação e controle democrático nas organizações cooperativas, caracterizado pela formação de uma nova instância de exercício do poder, pela participação ativa no dia a dia da cooperativa, além das instâncias mais comuns encontradas nas cooperativas como a assembleia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal.

É regra, no direito societário, que nenhuma sociedade poderá ser constituída sem determinado número de sócios participantes. Esta regra se aplica também às sociedades cooperativas com determinadas peculiaridades.

A adesão do associado é voluntária e não existe número máximo de associados. Entretanto, no que diz respeito ao número mínimo de associados para a constituição da cooperativa, determina o inciso I do art. 6º da Lei nº 5.764/71 que será de 20 (vinte) associados pessoas físicas para as cooperativas singulares,

não-centrais. A questão relativa aos sócios das sociedades cooperativas é da maior importância e possui aspecto de real interesse para o assunto em tela.

De imediato, merece ser comentada a expressão da lei que define a cooperativa como "sociedade de pessoas", o que poderia levar a crer que do quadro social somente poderiam participar pessoas naturais. De fato, a essência das sociedades cooperativas é a composição de seu quadro social por pessoas naturais.

No entanto, é da própria lei que emana a permissão, ainda que excepcional, de admissão de pessoas jurídicas aos quadros sociais de sociedades cooperativas. Entretanto, para que uma pessoa jurídica seja admitida a participar de uma sociedade cooperativa, ela deverá preencher, alternativamente, um dos seguintes requisitos:

- a)** Ter por objeto atividade idêntica ou correlata à das pessoas físicas que a compõem; ou
- b)** Não possuir finalidade lucrativa.

Importante esclarecer que, mesmo havendo participação de pessoas jurídicas, excepcionalmente admitidas nas condições acima mencionadas, sua natureza jurídica será de sociedade de pessoas, que se caracteriza pelo estreito vínculo e relacionamento entre os sócios.

A efetiva formação formal do grupo social faz-se mediante a deliberação em assembleia geral. Com a participação, por ideário e interesses comum, estrutura-se uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado, realizando, assim, a verdadeira cooperação e a viabilização das atividades individuais e coletivas, possibilitando que vivenciem de fato, o princípio cooperativista da gestão democrática.

Na Figura 5.1, visualiza-se uma sistemática de organização do quadro social.



**Figura 5.1: Organização do quadro social**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

A atuação consciente, equilibrada e em acordo com os princípios, contribuem para uma gestão participativa na organização e conduz à formação de comitês educativos, ou conselhos de representantes como é usualmente concebido, caracterizando uma mudança na estrutura organizacional com uma diferente forma e particularidades no seu funcionamento.

A partir da identificação do associado como dono da cooperativa, suas ações começam por desencadear sucessivas reações no grupo e na empresa, seja através da motivação transmitida aos outros membros, seja pela regular participação política, social e econômica nas ações da cooperativa.

As práticas, normalmente observadas na OQS, apresentam um conjunto de ações que poderiam assim ser resumidas:

- a) O estabelecimento de uma instância de relações locais, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de associados, formada por “vizinhos”, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os associados daquela localidade.
- b) Em segundo lugar, a aproximação dessas instâncias de liderança local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir a atuação mais direta sobre as comunidades de associados.

Com a criação destes núcleos, suas lideranças, eleitas nas comunidades base, normalmente participam dos conselhos de representantes, que, assim que implantados, ocupam-se de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades) e estabelecem um relacionamento direto entre a diretoria e o conselho dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de atuação política no espaço das comunidades.

Dessa maneira, o objetivo é constituir um conjunto de representantes de núcleos que se reúnem mensalmente para levantar e discutir problemas, analisar questões e dar ideias que atendam aos interesses da comunidade cooperativista, pois é através dele que os associados levam à administração os seus problemas, desejos e necessidades, bem como a sua ajuda na busca de soluções. É por meio de tal trabalho, que a administração conversa com os associados, levando a eles seus planos de trabalho, suas metas, informações sobre a sua cooperativa e, juntos, procuram encontrar a solução de problemas, trazendo, assim, melhorias para os associados e para a cooperativa.

As organizações dos cooperados em bases comunitárias, são importantes também para ampliar os níveis de integração social do sistema e levar ao conhecimento, e de consentimento em torno de valores, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma organização cooperativa.

Nas cooperativas, a figura do líder é indispensável para o sucesso do negócio e este papel deve ser exercido pelo presidente, que terá a missão de conduzir os associados, funcionários e prestadores de serviços na obtenção dos objetivos propostos, deixando o grupo sempre motivado e focado no lugar a que se quer chegar. A motivação é um dos grandes segredos para o sucesso de uma cooperativa, pois nela trabalha-se com pessoas e de nada adianta possuir a melhor tecnologia e o melhor planejamento, se não houver seres humanos dispostos a desempenharem suas funções.

Evidentemente, como em qualquer organização, cada membro possui, a partir de seu ingresso na cooperativa, direitos e deveres. Assim, apresentamos, em síntese, cada uma destas características.

### **5.3.1 Os direitos dos associados**

- a) Frequentar as assembleias gerais, decidindo pelo voto os assuntos de interesse da sociedade.

- b)** Votar e ser votado para cargos administrativos, fiscais ou outras funções.
- c)** Ser informado das atividades econômicas, sociais e educativas.
- d)** Ser consumidor e usuário dos serviços oferecidos pela cooperativa.
- e)** Auferir retorno proporcional das sobras de capital.
- f)** Examinar os livros e documentos da sociedade e solicitar esclarecimentos aos diretores, conselheiros e funcionários.
- g)** Convocar assembleia extraordinária, caso se faça necessário, conforme estabelecido no estatuto.
- h)** Obter, antes da realização da assembleia geral, balanços financeiros, demonstrativos e relatórios.
- i)** Retirar seu capital ao sair da sociedade, de acordo com o estabelecido no estatuto.

### **5.3.2 As obrigações do associado**

- a)** Acatar as decisões votadas nas assembleias gerais, por representarem a vontade da maioria.
- b)** Efetuar o pagamento da quota-capital fixada para ingressar nas cooperativas.
- c)** Zelar pelo interesse comum.
- d)** Velar pela autonomia da sociedade.
- e)** Contribuir no planejamento, funcionamento, avaliação e fiscalização das atividades desenvolvidas pela cooperativa.
- f)** Discutir ideias e decidir acerca dos objetivos e metas de interesse da sociedade.
- g)** Apontar os procedimentos indevidos porventura ocorridos.
- h)** Saldar sua parte, caso ocorram prejuízos financeiros.

- i) Estimular a integração da cooperativa com o movimento cooperativista.
- j) Buscar capacitação profissional para o desempenho de suas atividades.
- k) Acatar as decisões do regimento interno se houver.

### **5.3.3 Admissão, afastamento, exclusão e eliminação de associados**

O ingresso na sociedade cooperativa é livre a todos que queiram fazer parte do quadro social. Desde que sigam os propósitos e princípios sociais contidos no estatuto social.

Desta forma, os estatutos de forma geral, prevêem que a saída do cooperado será unicamente a seu pedido. Efetiva-se a demissão pela sua averbação no livro de matrícula, com a data e assinatura do associado demissionário e do representante legal da cooperativa. O cooperado pode requerer por escrito seu pedido de afastamento da sociedade, sendo que este poderá ser negado pelo conselho de administração, caso esteja em débito com suas obrigações na cooperativa.

Já, a eliminação do cooperado da sociedade cooperativa se dá em virtude de infração legal; ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado no livro de matrícula, com os motivos que a determinaram. Entretanto, a diretoria da sociedade tem o prazo de 30 (trinta) dias para comunicar ao interessado a sua eliminação. Será afastado pelo conselho de administração até a decisão e aprovação na próxima assembleia.

Por fim, a exclusão do cooperado se efetua da seguinte forma: por dissolução da pessoa jurídica; por morte do próprio associado; por incapacidade civil, por deixar de atender aos requisitos de ingresso ou permanência na sociedade. Este último item torna possível poder retirar membros que estão, pela sua postura, prejudicando a harmonia e o desenvolvimento da sociedade.

## **Resumo**

A legislação do sistema cooperativo é bastante recente, tendo por base a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas. Esta lei tornou-se o principal instrumento legal das cooperativas brasileiras. A partir desta, a regulamentação do setor, inclusive no que se refere à estruturação



das cooperativas na clarificação dos termos do estatuto social, foi sendo mais bem apresentada. Resulta assim, uma condição de iniciar um empreendimento cooperativo alicerçado em legislação consistente e em quadros sociais mais conscientes a respeito do cooperativismo.

## Atividades de aprendizagem



**1.** Assinale com a letra "V" se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra "F", se for falsa.

- ( ) A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.537, de 05 de janeiro de 1907.
- ( ) Nas cooperativas, a figura do líder é indispensável para o sucesso do negócio e este papel deve ser exercido pelo presidente, que terá a missão de conduzir os associados, funcionários e prestadores de serviços na obtenção dos objetivos propostos.
- ( ) É regra, no direito societário, que qualquer sociedade poderá ser constituída com o número de sócios participantes que desejar.
- ( ) Estatutos de forma geral, prevêm que a saída do cooperado será unicamente a seu pedido.

**2.** Levando em consideração os direitos e as obrigações dos cooperados, marque (C) certo ou (E) errado para cada uma das questões abaixo.

- ( ) Todo cooperado possui o direito de frequentar as assembleias gerais, decidindo com seu voto sobre os assuntos de interesse da sociedade.
- ( ) Todo cooperado possui o direito de ser informado das atividades econômicas, sociais e educativas.
- ( ) Caso ocorram prejuízos financeiros, o cooperado possui obrigação de questionar e exigir a retirada de sua quota-parte imediatamente, assim que informado de tal situação.
- ( ) O cooperado possui a obrigação de estimular a integração da cooperativa com o movimento humanista, conforme determinação da OCERGS/RS.

**3.** A efetiva formação do grupo social faz-se mediante deliberação em assembleia geral. No entanto, a verdadeira cooperação e a viabilização das atividades individuais e coletivas, possibilitando que se vivencie de fato o princípio cooperativista da gestão democrática, necessita que existam algumas características especiais no grupo. Marque a alternativa que **não** representa uma destas características.

**a)** Ideário e interesses comuns.

**b)** A atuação consciente, equilibrada e em acordo com os princípios.

**c)** Níveis de formação e de renda diferentes entre o grupo.

**d)** Participação ativa no dia a dia da cooperativa.

**4.** Os Congressos Brasileiros de Cooperativismo trouxeram muitas contribuições importantes para o avanço do sistema no Brasil. Um dos mais importantes foi o Décimo Congresso. Neste, alguns pontos são conhecidos até hoje. Entre eles estão (marque a alternativa **errada**):

**a)** Desvinculação do Estado.

**b)** A criação de ramos cooperativos.

**c)** A revisão dos princípios do cooperativismo.

**d)** Um programa de educação para os cooperados.

# Aula 6 – O papel das cooperativas no desenvolvimento regional

## Objetivos

Entender o significado das cooperativas para as comunidades onde estão inseridas e a contribuição no desenvolvimento da região de atuação.

### 6.1 As cooperativas e o desenvolvimento

O Brasil, pelas suas dimensões territoriais, é amplo e diverso e o cooperativismo não foge à regra. No sul, existe um grande número de fortes cooperativas, no nordeste a realidade é diferente, muitas vezes estas cooperativas precisam de ajuda do governo para manter-se vivas.

Por outro lado, as diferenças garantem criatividade e se complementam. Nos treze ramos do cooperativismo brasileiro são encontrados incontáveis exemplos de impulso à economia das comunidades, de aproveitamento das potencialidades locais e de superação de crises econômicas ou de problemas climáticos.

Esses casos se multiplicam. Em 1995, 3,5 milhões de brasileiros estavam ligados ao cooperativismo. Dez anos após, esse número havia dobrado. Em 2005, havia 6,8 milhões de cooperados, acreditando e valorizando princípios como a responsabilidade social, a educação e a gestão democrática. Neste período, o setor somava quase 200 mil empregos diretos. Em 2012, o número de empregos diretos já ultrapassava 322 mil, e são hoje já mais de 11 milhões e 200 mil, o número de associados, que estão presentes em todos os estados brasileiros, conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014b).

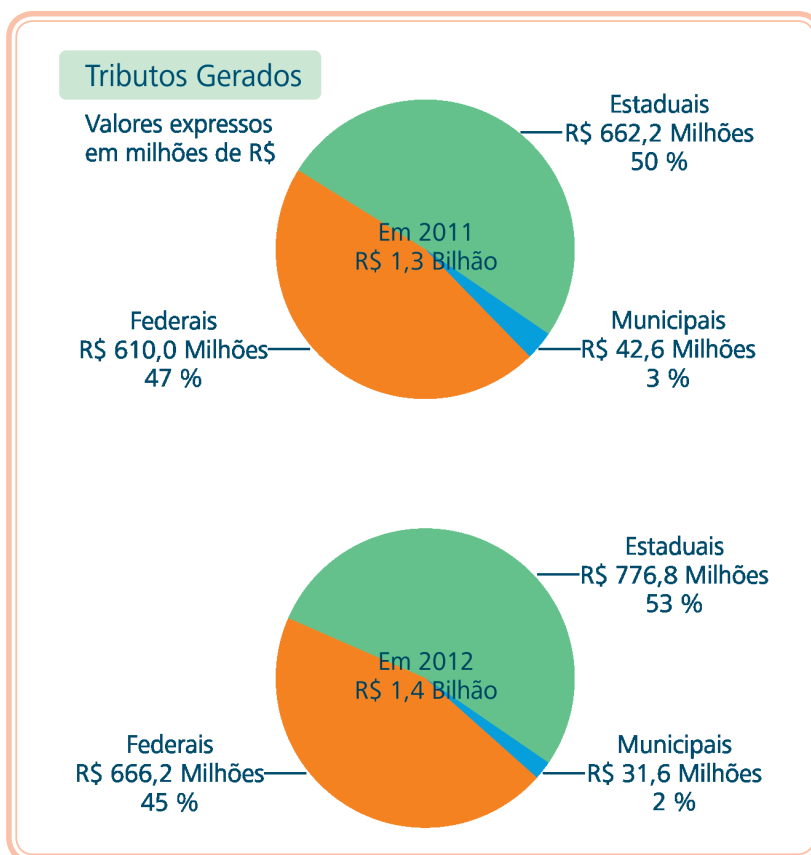
No Rio Grande do Sul, estavam registradas, em 2012, 1.033 cooperativas, colocando este estado em 1º lugar no *ranking* brasileiro, representando 14,5 % das cooperativas do Brasil. São 2.297.150 associados que posicionam o RS em 2º lugar no *ranking* nacional de estados com mais associados. O número de empregos gerados no estado é de 52,7 mil, no mesmo período de análise. Cabe ressaltar que, segundo o OCERGS (2012), o salário médio dos empregados nas cooperativas, em 2012, era de R\$ 1.902,73, enquanto que, no setor privado, estava em R\$ 1.477,00, significando que as cooperativas pagam 28,8 % a mais de salário médio, distribuindo mais renda para as comunidades.

Ramos	Empregados
Agropecuário	29.004
Saúde	8.742
Crédito	7.999
Infraestrutura	3.188
Produção	3.078
Transporte	228
Consumo	156
Habitacional	110
Trabalho	88
Educacional	80
Turismo e Lazer	54
Mineral	10
Especial	-
<b>Total</b>	<b>52.737</b>

**Figura 6.1: Empregados por ramo cooperativo**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

Outra importante contribuição ao desenvolvimento regional é a geração de tributos pelas cooperativas. Em 2012, no RS, foram gerados 1,4 bilhão de reais, entre tributos federais (45 %), estaduais (53 %) e municipais (2 %), conforme Figura 6.2.



**Figura 6.2: Tributos gerados pelas cooperativas**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

Independente dos problemas que muitas organizações vêm enfrentando, o sistema cooperativo continua crescendo. O valor do crescimento, que pode ser observado na Figura 6.3, foi na ordem de R\$ 2,2 bilhões, de 2011 para 2012. Isso coloca em evidência a importância do sistema cooperativista para o desenvolvimento e o crescimento do Estado que participa, atualmente, com 11,4 % do PIB.

Ramo	2010	2011	2012	Varição*
Agropecuário	14.949.499.693	18.873.932.290	20.287.042.268	7,5 %
Saúde	2.923.348.635	3.479.353.583	3.974.988.437	14,2 %
Crédito	2.337.041.238	3.230.123.697	3.498.907.486	8,3 %
Infraestrutura	624.273.254	736.661.543	814.958.651	10,6 %
Produção	392.229.041	431.623.565	412.596.499	-4,4 %
Transporte	162.946.552	198.329.717	228.969.855	15,4 %
Trabalho	113.858.280	120.564.355	121.661.260	0,9 %
Consumo	43.745.290	47.407.202	48.240.552	1,8 %
Educacional	10.525.137	13.050.078	15.448.573	18,4 %
Habitacional	6.200.641	9.073.447	10.120.340	11,5 %
Turismo e Lazer	6.282.639	7.513.964	9.440.370	25,6 %
Mineral	801.845	1.815.525	2.286.196	25,9 %
Especial Social	91.869	155.656	151.497	-2,7 %
<b>Total</b>	<b>21.570.844.115</b>	<b>27.149.604.622</b>	<b>29.424.811.984</b>	<b>8,4 %</b>

Valores expressos em R\$                      \*Variação do ano de 2011 para 2012

**Figura 6.3: Faturamento por ramo de atividade**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) comprova que, em municípios sem cooperativas, a média de IDH é de 0,6 %, já onde há cooperação ele aumenta para 0,7 %. Além disso, os bons resultados despontam na agregação de valor aos produtos de cooperativas e no crescimento das exportações. Esse desempenho é um reflexo do investimento nas pessoas, com as inúmeras ações educativas promovidas pelo sistema, muitas das quais apoiadas pelo MAPA.

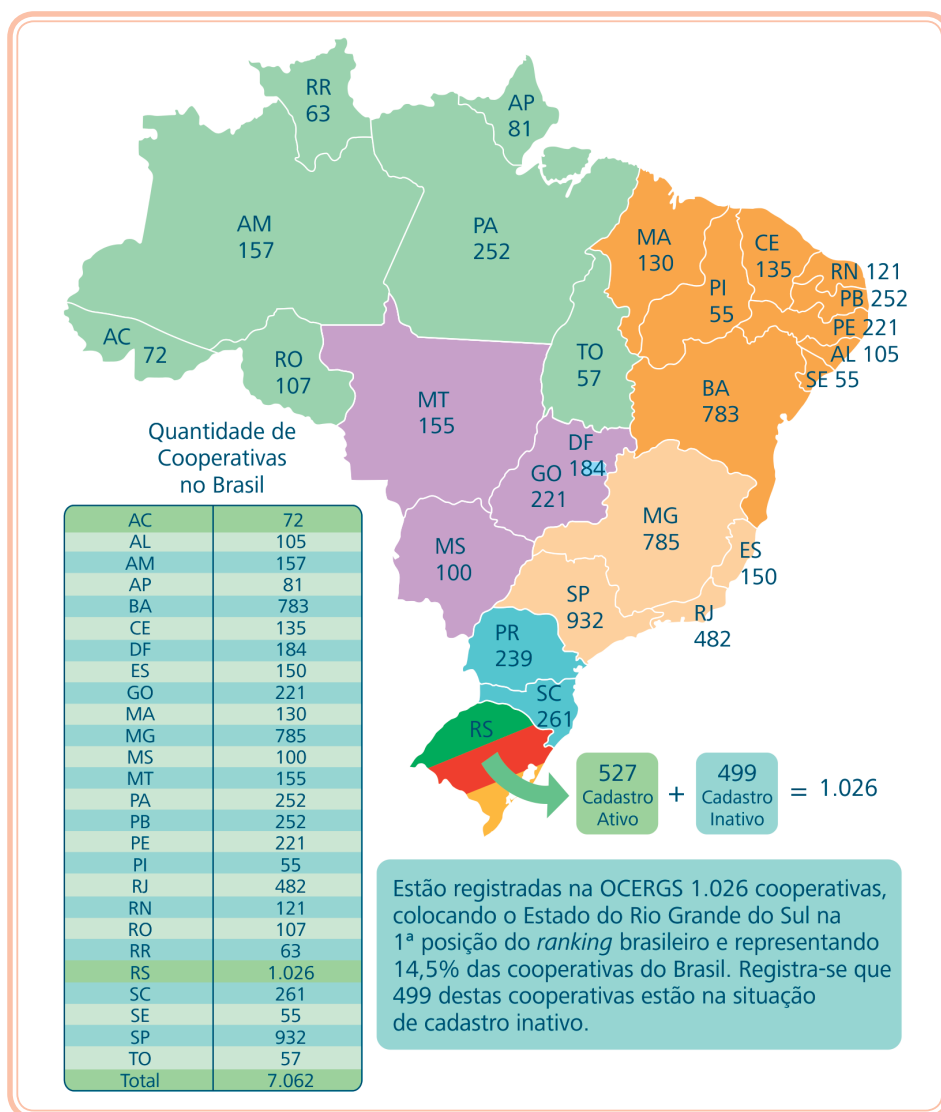
Observe que as linhas de resultados positivos mostrados na Figura 6.3 são diretamente proporcionais ao processo de educação. Na agricultura, por exemplo, a renda média dos cooperados é quase duas vezes superior a dos que não estão no sistema.

Isso se deve ao fato de que, capacitadas e conscientemente organizadas, as pessoas somam forças e tornam-se robustas o suficiente para enfrentar o mercado. Associados, os indivíduos são capazes de fazer as coisas acontecerem de uma forma mais equitativa, tanto no acesso, quanto na distribuição dos recursos. É aí que mora o grande valor do sistema.

Se, na década de 30, a política do Governo incentivou ao máximo a criação de cooperativas agrícolas, na década de 40, grande parte dessas cooperativas, se encontravam paralisadas, ou sequer chegaram a funcionar.

A razão comum para este fato foi que as cooperativas não orientavam suas ações (produção e comercialização) de acordo com as necessidades reais do mercado consumidor. Somente as cooperativas que lidavam com produtos de abastecimento, como hortifrutigranjeiros e leite, foram bem-sucedidas, pois se orientavam pelas crescentes necessidades de abastecimento das cidades da região sul e sudeste do país, em virtude da intensificação da industrialização e da urbanização nessas regiões.

Na atualidade, as cooperativas estão cada vez melhor preparadas para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. A comprovação está no aumento do faturamento e das exportações. A industrialização e a utilização de tecnologias avançadas têm permitido a muitas cooperativas, de vários ramos, assumirem posições de liderança, em produtos e processos, nos diversos estados do Brasil. Este crescimento estimula o surgimento de novas cooperativas e a busca permanente pela profissionalização na gestão, para a superação dos desafios encontrados no cotidiano. Na Figura 6.4, a distribuição do número de cooperativas por estados da federação.



**Figura 6.4: Número de cooperativas por estados**

Fonte: CTISM, adaptado de OCERGS, 2012

Tem-se presente que a superação destes desafios exige que se fortaleçam os processos de organização e se busque a integração ou, pelo menos, o diálogo permanente entre as diversas formas de cooperativismo existentes em nível local, nacional e internacional.

## Resumo

A cooperação é sinônimo de desenvolvimento. O cooperativismo é uma doutrina lastreada por princípios e valores, com uma ética básica que tem os mesmos objetivos de qualquer governo democrático sério: justiça social, equidade, distribuição de renda, defesa do meio ambiente e garantia da segurança alimentar. Mesmo tratando-se de empresas bastante novas, a maioria gira

em torno de 50 anos de existência, conseguiram, observando-se sempre os princípios e valores norteadores do sistema, o que se configura um desafio adicional no mercado capitalista em que vivemos. Através do desenvolvimento histórico, pode-se notar que aconteceram vários ciclos de desenvolvimento econômico durante este período em que as cooperativas estão atuando, oportunizando ao sistema cooperativo, crescer, contribuindo fortemente para a melhoria de qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas.



## Atividades de aprendizagem

1. Assinale com a letra "V" se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra "F", se for falsa.

- ( ) De 1995 a 2005, o número de cooperativas dobrou no Brasil.
- ( ) Outra importante contribuição ao desenvolvimento regional é a geração de tributos pelas cooperativas.
- ( ) Segundo a OCERGS (2012), o cooperativismo tem, atualmente, 11,4 % do PIB no RS.
- ( ) Na agricultura, a renda média dos cooperados é a mesma dos que não estão no sistema.

2. Entre as principais contribuições das cooperativas ao desenvolvimento de sua região, podem ser citadas as seguintes: Marcar a opção em que a afirmativa está **errada**.

- a) Aumento da renda média dos associados e funcionários, comparativamente às outras organizações.
- b) Crescimento, sobrevivência da cooperativa.
- c) Geração de novos empregos.
- d) Contribuição maior nos impostos.



- 3.** Os quatro estados brasileiros que possuem o maior número de cooperativas são:
- a)** RS, SP, SC e PR.
  - b)** RS, SP, MG e BA.
  - c)** SP, RJ, ES e BA.
  - d)** BA, MG, MS e PR.
- 4.** Os ramos do cooperativismo que mais geram empregos, respectivamente são:
- a)** Agropecuário, saúde, crédito, infraestrutura.
  - b)** Saúde, crédito, transporte, agropecuário.
  - c)** Produção, agropecuário, saúde, infraestrutura.
  - d)** Agropecuários, crédito, produção, saúde.



# Aula 7 – O perfil do administrador de cooperativas em um contexto contemporâneo

## Objetivos

Conhecer as necessidades de perfil profissional para o bom desempenho da gestão nas cooperativas.

### 7.1 O perfil do administrador de cooperativas

A necessidade de profissionalização da gestão das organizações cooperativas não é um tema recente. Com efeito, desde antes da constituição da Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale, já haviam iniciativas mal sucedidas de gestão de cooperativas, visto que a história cita exemplos de cooperativas constituídas e que encerraram suas atividades por problemas econômicos e sociais.

Pesquisas indicam que em torno de 3/4 das cooperativas possuem algum tipo de problema considerável de gestão, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros. Os problemas de planejamento financeiro tem constituído uma das fragilidades principalmente no ramo agropecuário.

Aproximadamente 75 % das sociedades cooperativas criadas apresentam sérios problemas de administração, principalmente no que diz respeito ao fluxo financeiro (capital). Outros motivos, também, contribuem para esse alto índice.

A sociedade cooperativa caracteriza-se como empresa, organização dinâmica, inserida no ambiente, e que interage com o meio, onde são encontrados recursos materiais (bens, máquinas, equipamentos, mercadorias, construções); financeiros (compra, venda, dinheiro) e humanos (pessoas) com os quais há uma relação de diversas formas.

Para poder atingir o equilíbrio do negócio, é necessário ter uma equipe de alto desempenho. Algumas vantagens são facilmente identificadas quando se trabalha em equipe. Uma destas vantagens está relacionada com a agilidade de informações e em seu uso. A dinâmica é muito rápida e todos têm que estar afinados no comprometimento da sociedade e de suas funções. Outra vantagem do trabalho em equipe consiste na riqueza das ideias do grupo, que são mais elaboradas e de mais qualidade porque se baseiam em apresentações de diferentes visões.

Uma terceira vantagem deste tipo de trabalho pode ser relacionada com a tendência de assumir maiores riscos, porque a responsabilidade pelos resultados é compartilhada por todos. Por último, também está a vantagem relacionada com comprometimento. Quando o trabalho é participativo, todos se sentem responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo.

Uma equipe de alto desempenho tem que ter pessoas preparadas para orientar, coordenar e acompanhar o esforço de todos para os mesmos objetivos. O sucesso ou fracasso da empresa cooperativa depende de vários atores na organização, como o dirigente, (que é o líder escolhido democraticamente pelos associados), o seu conselho administrativo e seus funcionários, porque eles são, diretamente, os responsáveis pela condução, tomada de decisão e pela implementação de projetos.

Para a empresa ter organização, direção e controle, é necessário possuir uma administração profissional bem preparada e em sintonia com os anseios dos seus donos e as exigências do mercado.

No setor cooperativo, geralmente quem administra a empresa, até por razões legais como já foi mencionado, é o associado que, na maioria das vezes, é uma pessoa que possui facilidade nas relações pessoais, mas nem sempre reúne as qualificações específicas da área.

Assim, surge uma forte necessidade de se buscar uma administração mais consistente, ágil e conectada com os acontecimentos do mercado, não esquecendo o foco principal, que são os resultados, inicialmente planejados pelos cooperados.

Neste ponto, pode-se complementar, observando que a tendência é predominar nas organizações cooperativas, modernos complexos empresariais, com estrutura fluída, parceria estratégica, capital intelectual, cada vez mais importante, trabalho em equipe e *marketing* em rede de multimídia.

Bem, como sabemos, para serem ágeis e competitivas as cooperativas precisam estar permanentemente atentas às tendências do mercado e evoluções tecnológicas. Esta tarefa deve ser realizada, se os gestores eleitos não possuírem as qualidades profissionais indispensáveis para as necessidades da organização, com a contratação de profissionais experientes, ou pela formação de colaboradores.

Por isso, em vários estados, as OCEs – Organizações Cooperativas Estaduais, oferecem às cooperativas, através de parcerias com instituições de ensino

superior e empresas de treinamento, oportunidades de melhorar a qualificação profissional de seus membros.

Estes cursos, treinamentos, entre outros, são imprescindíveis, pois é impossível pensar em cooperativas sem uma gestão profissional. Observa-se que as cooperativas com maior nível de profissionalização, apresentam resultados maiores em relação às demais cooperativas, os indicadores econômicos e financeiros geralmente são os melhores e seguem uma tendência de crescimento ainda maior.

Na mesma linha, as decisões de investimento nas cooperativas profissionalizadas obedecem aos requisitos básicos de análise de retorno do capital investido, considerando, taxas, prazos e valores de retorno, o potencial de mercado, a capacidade de financiamento próprio e o grau possível de endividamento.

No Rio Grande do Sul, já existem muitas cooperativas trabalhando com planejamento estratégico, metas, monitoramento, uso de assessoria externa, entre outras medidas que caracterizam uma gestão profissional. Estas ações são essenciais para identificar os movimentos do mercado e traçar estratégias a partir dos diagnósticos precisos e consistentes.

Por outro lado, cooperativas que não têm bom trabalho de gestão tendem a repetir práticas ineficientes, sem conseguir fazer as mudanças necessárias. Cooperativas com gestão mais restrita, não conseguem identificar as oportunidades, nem se adaptar rapidamente a mudanças e possivelmente trabalha com resultados negativos, deteriorando a situação econômico-financeira e diminuindo o patrimônio da cooperativa e dos associados.

Além disso, os gestores devem monitorar o equilíbrio entre os interesses dos associados e das necessidades da organização. Por isso, em uma cooperativa não deve haver apenas ganhos para os produtores. A saúde financeira das próprias cooperativas também é essencial.

As cooperativas precisam buscar o melhor resultado para o associado, mas também para si, para que possam continuar crescendo e ter suporte nos momentos de dificuldade no mercado. É muito importante desmistificar a questão dos resultados econômicos numa cooperativa: se ela não tiver excedentes econômico-financeiros para, no futuro, poder enfrentar momentos adversos, terá muitas dificuldades em sobreviver.

Em uma análise preliminar, sobre os problemas que hoje permeiam o sistema cooperativo, através de informações atualmente disponíveis, pode-se inferir que algo em torno de 90 % (noventa por cento) das cooperativas tem problemas de ordem cultural, ou seja, pouco ou deficiente conhecimento do que é o cooperativismo e como praticá-lo nos processos de empreendimento econômico.

Também, em 70 % (setenta por cento) delas identificam-se problemas de profissionais que não possuem perfil e qualificação para gerenciar um empreendimento como o negócio cooperativo, faltando treinamento adequado, capacitação, uso de ferramentas ou falta de tecnologia adequada para bem gerir.

Enfim, em torno de 50 % (cinquenta por cento) das cooperativas existem problemas financeiros relevantes, decorrentes da falta ou fragilidade no planejamento.

Em cooperativas, projetos com boas perspectivas de mercado, acabam sendo desativados frente a diversos problemas que vão surgindo no dia-a-dia. Nada muito diferente das empresas com fins de lucro operantes no mercado. Afinal, cooperativa também é um empreendimento econômico suscetível às alterações do mercado. Encontrar soluções que atendam aos valores e princípios do verdadeiro cooperativismo é uma questão imediata, que significa um grande desafio e não pode ser negligenciada por esta nova categoria profissional que está surgindo: O profissional formado em gestão de negócios cooperativos.

O gestor de cooperativas atual é um profissional formado em diversas áreas, com conhecimentos na prática cooperativa, forçado, em muitas vezes, a se adaptar a uma nova realidade de sistema de trabalho. Preparar um novo perfil de formação de gestores, com uma visão mais reflexiva sobre o sistema, e com habilidades e competências para solucionar os problemas do dia a dia, planejando e operando o funcionamento da organização, pode ser uma forma de reverter os índices de fracasso do setor cooperativo.

Também no sistema cooperativo, como em qualquer outro tipo de sociedade, presenciamos extremos. Se, por um lado, identificamos sociedades cooperativas que demonstram desenvolvimento digno dos melhores do mundo (e há vários exemplos), por outro, nos deparamos com inúmeros sócios-cooperados que ignoram os seus direitos e deveres, displicentes, e que estão navegando à mercê dos ventos. Quando favoráveis, são omissos, deixando que o negócio viva sem controle e quando desfavoráveis, reclamam da sua organização e de seus gestores e, ainda assim, sem se envolver em uma atuação que contribua efetivamente para o sucesso do seu negócio.

A questão cultural, instalada nesse meio também deve ter atenção dos profissionais de gestão cooperativa. O cooperativismo como essência de pensamento e modo de vida, embora intrínseco da natureza humana, precisa de estímulo para produzir seus efeitos, com forte trabalho educativo.

Esse profissional precisa entender as questões culturais dos associados, de temas econômicos e sociais. Também, precisa entender, de políticas públicas e de temas relacionados ao meio ambiente e educação. Ela precisa usar esses conhecimentos para projetar uma cooperativa, considerando sua viabilidade econômica.

Levar em conta também as necessidades da comunidade e suas condições de vida para determinar as atividades que serão oferecidas à população, o espaço físico, a cidade e o bairro em que será instalada, é relevante. Esse profissional pode ainda orientar os associados a gerenciar a cooperativa, de modo a promover o desenvolvimento social e econômico ou ocupar o cargo de gerente ou presidente.

## Resumo

Conclui-se que administrar hoje significa entender de mercado, finanças, economia, mercado interno e externo, recursos humanos, contabilidade, custos, qualidade, *marketing*, vendas e de outros meios necessários para levar a empresa à frente do mundo dos negócios. Em outras palavras, pode-se dizer que é necessário ter uma visão holística. Uma das ferramentas que pode ser utilizada é o treinamento contínuo. Toda empresa cooperativa deve estruturar adequadamente a sua equipe. A interligação entre vários negócios da cooperativa deve estar fundamentada em princípios sólidos de administração. De forma geral as empresas encontram alguma deficiência nesse sentido.

O mais interessante é que não existe, através da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, uma fórmula pronta que possa ser aplicada, para coordenar um conjunto de pessoas que trabalham juntas, nem para alcançar os objetivos determinados pelos associados.



## Atividades de aprendizagem

1. Assinale com a letra “V” se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra “F”, se for falsa.

( ) A necessidade de profissionalização da gestão das organizações cooperativas é um tema recente.

( ) A gestão cooperativa tem o objetivo principal de garantir a implementação das diretrizes estratégicas com a máxima eficiência e eficácia, alicerçada em boas práticas de gestão.

( ) Na profissionalização da gestão, é importante pensar como cooperativa sem deixar de ser uma empresa competitiva.

( ) Os gestores devem monitorar o equilíbrio entre os interesses dos associados e das necessidades da organização.

( ) A questão cultural, instalada no meio cooperativo, não é de relevante atenção dos profissionais de gestão cooperativa.

2. Entre os desafios para as cooperativas, podem ser citadas as seguintes afirmativas. Marque a opção em que a afirmativa está **errada**.

a) Manter a atualização tecnológica (competitividade).

b) Fidelizar o quadro social (fidelização).

c) Centralizar a atividades dos colaboradores (cumprimento de normas).

d) Buscar o crescimento (sobrevivência).

3. Para estruturar uma cooperativa para o sucesso é importante que se busque (marcar a afirmativa **errada**):

a) Profissionalização da diretoria.

b) Conselho fiscal reativo e focado nas “auditorias corretivas”.

c) Planejamento estratégico e parcerias estratégicas.

d) Harmonia entre os membros do conselho de administração e liderança.



4. Para poder atingir o equilíbrio do negócio cooperativo, é necessário ter uma equipe de alto desempenho. Existem algumas vantagens que podem ser citadas quando se trabalha em equipe, tais como (marque a alternativa **errada**):
- a) Agilidade de informações e de seu uso. A dinâmica é muito rápida e todos têm que estar afinados no comprometimento da sociedade e de suas funções.
  - b) Riqueza de ideias do grupo, que são mais elaboradas e de mais qualidade, porque se baseiam em diferentes visões.
  - c) A tendência em assumir menores riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada.
  - d) Comprometimento. Quando o trabalho é participativo, todos se sentem responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo.



# Aula 8 – Aspectos econômicos, humanos, mercadológicos na gestão de cooperativas, sustentabilidade e tendências

## Objetivos

Identificar o ambiente de atuação das cooperativas e conhecer as tendências atuais na gestão do cooperativismo.

### 8.1 Aspectos econômicos, humanos e mercadológicos na gestão

Administrar uma organização sem fins lucrativos, ou do chamado terceiro setor exige, por parte dos gestores, habilidades técnicas, gerenciais, conceituais, e específicas relativas ao formato de cada organização. No caso das organizações cooperativas, o gestor deve ajustar o lado administrativo e econômico com o lado social, interno e externo à cooperativa. Os associados possuem poder de decisão e a sociedade envolta da cooperativa depende desta, para que ocorra um padrão de qualidade de vida razoável na comunidade, o que implica na influência da cooperativa em políticas de saúde, educação e renda. Cabe ao gestor de cooperativas a compreensão das diferenças entre seus associados e funcionários, pois ambos são trabalhadores, contudo, os associados possuem inferência, através do voto, na administração da organização.

A gestão da cooperativa sofre influência direta de todos os associados/cooperados, pois cada associado possui um voto na escolha da diretoria e em outras decisões, via assembleia, independentemente de quantas quotas-parte cada associado possua. Desta forma, a gestão em cooperativas possui um foco mais participativo, devido à sua própria natureza administrativa, sem negligenciar a racionalidade necessária, fundamentada nas atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

Este processo de fundamentação para tomada de decisão é relevante para que a organização seja sustentável. A longevidade das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas. As cooperativas se distinguem das empresas mercantis, tanto em suas relações econômicas e sociais, quanto em seu embasamento doutrinário.

Portanto, as cooperativas apresentam especificidades em suas práticas de gestão, relacionadas às suas peculiaridades organizacionais, caracterizando uma forma complexa de organização. Estas organizações se distinguem das demais, principalmente, pelas seguintes características:

- a)** Empresa sem fim lucrativo.
- b)** Cooperados com dupla qualidade de usuário e de empresário da cooperativa.
- c)** Igualdade de direitos e de obrigações dos cooperados, sobretudo, nas assembleias gerais, em que cada associado tem direito a um voto (um homem = um voto ou uma voz), independentemente de sua participação no capital social.
- d)** Indivisibilidade do fundo de reserva e de outros fundos, se houver, em caso de liquidação da cooperativa.
- e)** Tratamento do capital como fator de produção, a serviço do cooperado: as sobras líquidas são distribuídas proporcionalmente às operações do associado com a cooperativa.

O modelo econômico empresarial cooperativo é consequência do fato de que a participação e o controle democrático da gestão são constitutivos desta forma específica de organização, no qual seus associados, na condição de proprietários dos meios de produção e beneficiários da ação econômica cooperativa, devem assumir as decisões coletivas, bem como verificar seu controle.

Os gestores defrontam-se, portanto, com a seguinte situação: conciliar a atividade econômica empresarial com a concretização de formas mais participativas e controladoras da parte de seus cooperados. Esta é a contradição fundamental da ação cooperativa numa economia de mercado, expressa no conflito entre direção e gestão empresarial do negócio cooperativo.

Diante deste dilema, não se pode esquecer que todos os tipos de organizações existem pelas pessoas que delas fazem parte. A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com os outros. Através da formação de organizações, as pessoas são capazes de executar tarefas que estão além da capacidade de realização individual.

As organizações cooperativas dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e fazê-las operar. São as pessoas que fazem a diferença, pois mesmo na era da informação, alta tecnologia e globalização, as pessoas são ativos insubstituíveis que fazem as organizações funcionarem.

As organizações cooperativas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para as empresas. Isto, pode ser facilmente constatado em observância ao trabalho desenvolvido pelo SESCOOP (Serviço Social do Cooperativismo), que tem desenvolvido inúmeras ações de capacitação e educacionais. Ao colocarmos pessoas e organizações lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências.

Na medida em que as organizações transferem seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela, a pessoa desenvolve sua capacidade individual, transferindo para a cooperativa seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

No entanto, as cooperativas também vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem, tanto no ambiente interno, quanto no externo. As mudanças por que passam, não estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou mercados, mas, afetam principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.

Assim, nestes padrões comportamentais, estudos identificam variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes, que interferem no comportamento organizacional, são a produtividade, o absenteísmo e rotatividade, a cidadania organizacional e a satisfação com o trabalho. As variáveis dependentes são afetadas pelas variáveis independentes. Estas acontecem em três níveis: variáveis no nível do indivíduo, variáveis no nível de grupo e variáveis no nível do sistema organizacional.

Sabemos que as pessoas entram nas organizações com determinadas características, que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. Algumas características como personalidade, estrutura emocional, valores e atitudes são características, essencialmente intactas, quando o novo colaborador entra na empresa. Além dessas, existem outras variáveis que afetam o comportamento dos colaboradores, dentre as quais se destaca a motivação.

É importante que estes aspectos comportamentais sejam observados pelos gestores, pois deles dependem os resultados da cooperativa. Muitas mudanças têm ocorrido nas áreas de gestão de pessoas, no sentido de buscar instrumentos para melhor compreender as pessoas e seu desempenho no ambiente de trabalho.

Com estas análises, o processo de seleção de profissionais para as empresas cooperativas, tem sido cada vez mais eficiente, pois destas contratações, em termos comportamentais e de trabalho, tem resultado ações de inserção econômica e de participações organizacionais, desenvolvidos pelas cooperativas. Desde o século XX, os processos de seleção, estão sendo direcionados para a renovação, no sentido da ação cooperativa moderna. A sobrevivência das cooperativas no sistema econômico capitalista implica na flexibilidade das práticas de gestão e em adaptações estratégicas efetivas, a fim de preparar a cooperativa ao seu meio e conseguir a sustentabilidade.

## **8.2 Sustentabilidade**

Os conceitos atuais de desenvolvimento levam em consideração os preceitos da sustentabilidade, direcionando a economia com base na sustentação e conservação dos recursos naturais. A condição recente é que a economia, o desenvolvimento, a educação e o meio ambiente sejam abordados de forma associada no processo de tomada de decisão.

Em essência, todas as atividades econômicas, sejam elas urbanas, industriais ou agrícolas, produzem transformações ambientais. No Rio Grande do Sul, o uso e a ocupação do solo, durante muito tempo esteve associado a práticas agressivas ao meio ambiente, em especial nas atividades agrícolas. Em muitos casos, o desconhecimento das condições ideais de manejo do solo, das águas e das florestas foi o responsável pela degradação desses recursos. No entanto, esta realidade modificou-se, pois os agricultores, em especial, entendem que é da terra que virá seu sustento e que precisam cuidar do solo e proteger as nascentes e rios.

Para a reversão desse quadro, foram necessárias ações planejadas, via de regra difíceis de serem implementadas e que muitas vezes esbarraram na falta de informações precisas e atualizadas sobre a base de recursos físicos, naturais, econômicos e sociais.

O planejamento sócio-econômico-ambiental tem por objetivo a organização das atividades econômicas no tempo e no espaço, com o uso integrado dos recursos naturais, maximizando a produtividade e minimizando os impactos negativos ao meio ambiente.

Notadamente, o processo de globalização, ao apontar para a internacionalização das economias, desestruturou e ameaçou sistemas produtivos locais, contrapondo pobreza e desenvolvimento entre povos e nações, reforçando a relevância do nível local no desenvolvimento, sob o paradigma de desenvolvimento sustentável, combinando proteção social e equidade ambiental. Este paradoxo exige uma revisão do papel da dimensão territorial no desenvolvimento, dentre outros aspectos, igualmente importantes para a sobrevivência das comunidades.

### **8.3 Tendências em gestão de cooperativas**

As diferenças entre as organizações cooperativas e as organizações mercantis são constatadas principalmente em sua constituição jurídica. Porém, mesmo tendo um quadro social que é o dono da cooperativa e tendo como dever a participação econômica, por si só, isto não pode ser considerado uma vantagem competitiva se não estiverem presentes modelos de gestão eficientes que proporcionem a sustentabilidade da organização cooperativa.

Isto deve ser analisado, inclusive porque se pode observar que, sucessivamente, o governo vem ampliando a tributação sobre as atividades cooperativas, retirando os poucos benefícios tributários ainda existentes.

Assim, para buscar vantagens competitivas, as cooperativas devem estar alicerçadas como instituição empresarial resultante da interação com seus fornecedores (cooperados) e clientes (representados, em significativa parte, pelos cooperados).

Para a eficiência de um modelo de gestão cooperativo e competitivo, deve ser lastreado e, cada vez mais, apoiado na participação e interação entre todos os envolvidos, devendo respeitar os seguintes aspectos básicos do modelo cooperativista:

- a)** A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação cooperativa *versus* cooperado.

- b)** A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto.
- c)** A democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados.
- d)** O empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é fundamental.

Neste sentido, a gestão cooperativa direciona o foco no cooperado (cliente e fornecedor), buscando o desenvolvimento econômico através da intensificação das relações sociais entre as partes envolvidas.

Assim, a cooperativa irá buscar trabalhar de forma interativa e colaborativa, desempenhando o papel de mediadora entre o cooperado e o mercado, de tal forma que os objetivos da cooperativa estejam em consonância com os objetivos dos cooperados.

Diante do papel fundamental da participação dos cooperados na ação da cooperativa, demonstrados acima, este fator assume características necessárias para a sustentabilidade e a consolidação deste tipo de organização nos ambientes competitivos, no mercado do futuro.

Alguns estudos mostram que outra tendência é o redirecionamento da estrutura de poder, ou seja, o poder interno é deslocado para os níveis mais baixos da hierarquia organizacional das cooperativas, permitindo a interação entre os cooperados e a aproximação dos mesmos com o processo de gestão.

Como resultado, teremos o aumento da participação dos cooperados, consolidando uma real vantagem competitiva a estas organizações. Estas práticas de gestão nas cooperativas se mostram, cada vez mais, em busca da otimização da interação entre cooperativa-cooperado, desenvolvendo estruturas organizacionais baseadas em compreensões mútuas e na responsabilidade social, alcançando a fidelidade do cooperado e a maximização das relações econômicas entre estes e a cooperativa.

De outro modo, o quadro social também precisa estar mais atento às ações dos gestores e, considerando os resultados desastrosos de diversas gestões de dirigentes, isto passa a ser uma preocupação premente.



Por isso, entidades representativas do cooperativismo, vêm intensificando o estímulo a uma gestão mais profissionalizada, com a utilização de mecanismos de governança nas cooperativas.

Em termos gerais, governança corporativa diz respeito às regras que guiam o comportamento de corporações, acionistas e administradores, bem como às ações dos governos para promover e fazer cumprir essas normas. Governança corporativa propicia a base para um ambiente empresarial estável e produtivo. Pode ser especialmente importante nos mercados emergentes e para as empresas que procuram se destacar na economia global. Trata-se de um instrumento de sintonia entre as empresas e o mercado, abrangendo não só a relação com os acionistas presentes e potenciais, mas também com os fornecedores, consumidores e a coletividade em que atua a empresa.

A educação empresarial e o ensino de práticas de gestão ética, fora das fronteiras nacionais; a governança corporativa no contexto de empresas familiares; o papel dos acionistas no processo empresarial de tomada de decisão; e o modo como algumas empresas descobriram que fazer negócio com integridade é bom para os negócios; traduzem a governança corporativa.

Portanto, podemos considerar governança corporativa como sendo um conjunto de práticas e relacionamentos entre associados, conselho de administração, diretoria e conselho fiscal que tem a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa cooperativa e facilitar o acesso ao capital.

### **8.3.1 Governança corporativa**

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto de uma nação.

Na teoria tradicional, a governança corporativa avalia os instrumentos para superar o conflito de agência, presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa. Esse conflito surge quando o titular da propriedade delega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que acarreta o surgimento de desalinhamentos entre ambos, decorrentes da materialização de dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborar contratos completos. Essa situação demanda a criação de mecanismos eficientes, representados por sistemas de monitoramento e de incentivos, a fim de assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário.

Numa visão abrangente, a governança corporativa inclui a avaliação de diferentes sistemas como: sistema de poder nas empresas, na busca do poder; sistema de controle desse poder; disponibilização de informações entre as partes envolvidas; zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere.

Os sistemas básicos de governança corporativa encontrados no mundo podem ser distribuídos entre três modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, predominante na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo.

O sistema de controle do poder nas empresas brasileiras exhibe mecanismos diferentes dos utilizados nas empresas norte-americanas. O poder difuso dos proprietários das grandes corporações norte-americanas, que detêm um capital pulverizado em bolsas de valores, faz com que os conflitos se deem entre esses acionistas distantes *shareholders* e uma diretoria executiva com forte poder de decisão, acarretando problemas decorrentes da chamada governança horizontal. No Brasil, esse tipo de problema é praticamente inexistente, pois o mais comum ocorre no âmbito da governança vertical, desencadeado por conflitos de interesses entre os acionistas controladores e os minoritários.

Podemos notar que a governança (tanto horizontal, quanto vertical), o alinhamento entre os interesses dos proprietários e as ações tomadas pelo gestor irão depender da qualidade do processo de comunicação do desempenho, ou seja, das informações que devem ficar disponíveis aos interessados, da forma de sua apresentação e dos prazos em que elas serão prestadas.

Qualquer sistema de governança corporativa pode ser eficiente, desde que cumpra os critérios de eficiências que lhe seja apropriado e compatíveis com a cultura local. A definição do modelo a ser aplicado na governança serve como uma referência analítica para orientar diferenciações. Contudo, a evolução dos conceitos nos últimos anos compromete, na prática, a nitidez dessas classificações.

Para demonstrar a importância dos controles internos, como instrumento de governança corporativa, ao acesso pela alta administração a informações relevantes e, o papel das entidades e dos mecanismos, para assegurar o pleno sucesso, teremos que focar em dois pontos:

- Na demanda de verificação dos efeitos do sistema de controle interno no nível de governança, estando centrada no processo de prestação de contas e na obtenção de um bom nível de transparência.
- Na contemplação a emergência de outros mecanismos voltados para o aperfeiçoamento do fluxo de informações vertical para das entidades de governança, a fim de suprir o hiato informacional da alta administração.

### **8.3.2 Controles internos**

Os controles constituem um processo implementado pela administração da empresa, envolvendo diretores, gerentes e funcionários, com a finalidade de prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos específicos das empresas.

Conforme Fuzinato (2004), os controles têm como objetivo primordial observar o alinhamento das ações com o direcionamento estratégico, conceder efetividade e eficiência às operações, obter confiabilidade no processo de comunicação, especialmente por meio das demonstrações contábeis e assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos.

A definição acima inova o conceito tradicional ao adicionar um objetivo que atende especificamente às diversas instâncias da alta administração, representada pela observação do alinhamento das ações ao direcionamento estratégico.

Os controles internos deverão ser implementados pela administração, compreendendo intervenções tanto do conselho de administração como da diretoria executiva, pelo fato de que é de ambos, a responsabilidade de estabelecer o plano de organização.

O plano de organização define o desempenho organizacional da empresa, estabelecendo as responsabilidades básicas de cada unidade e alocando os recursos necessários para a adequação da gestão dessas atribuições, representado por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação.

Cabe ao conselho de administração a definição das diretrizes estratégicas e de algumas diretrizes específicas, geralmente ligadas à otimização do processo de supervisão. A diretoria executiva deve implementar as ações diretas necessárias para o cumprimento dessas diretrizes.

Em relação aos instrumentos e mecanismos de governança corporativa e ao ambiente de controle, devem ser avaliadas as seguintes questões:

- **A responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa**

Ligada diretamente ao controle de fraude, o conceito de risco operacional como sendo risco de erro humano, fraude ou que sistemas irão falhar, é muito útil por permitir uma clara vinculação desses eventos de risco aos instrumentos de controle. A quantidade de instrumentos para inibição de fraudes tem sido ampliada com a percepção de que os códigos de ética constituem declaração de boas intenções sem efeito prático. O ambiente de controle constitui uma situação permanente e contínua, existente em todas as áreas da empresa, visando à redução dos riscos e ao aumento de eficiência dos processos. Um ambiente de controle robusto tem por base a integridade e a ética dos funcionários em todos os escalões, portanto, a existência de um clima organizacional permissivo e/ou um contexto operacional corrupto, compromete o atendimento dos objetivos da empresa. Os executivos da alta administração dão, na prática, o tom ético da organização e o padrão ético vigente na empresa afeta, diretamente a todos os demais componentes e instrumentos de controles da empresa.

- **Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva**

Para a manutenção de um ambiente de controle robusto e para a difusão de uma cultura de gerenciamento de riscos. O nível de segregação entre as funções do conselho de administração e as da diretoria executiva na definição e implementação dos controles internos. A necessidade da ampla difusão de uma forte cultura de gerenciamento de riscos no ambiente da empresa, com supervisão constante a fim de fortalecer essa cultura.

- **O nível de segregação entre as funções do conselho de administração e as diretorias executivas**

Na definição e implementação dos controles internos, está definida a segregação de funções. A necessidade de segregação entre as funções de governança e de gestão é inquestionável, cabendo ao conselho de administração as tarefas de orientação estratégica e de supervisão dos atos da diretoria executiva. O conselho de administração é o representante dos proprietários, com a obrigação de encaminhar a prestação de contas preparada pela diretoria executiva. O

conselho possui a tarefa de supervisionar e possuir informação sobre a definição da política geral de administração de risco e seu acompanhamento; sobre a revisão periódica dos controles utilizados para gerenciar os riscos identificados, e, eventualmente, contratar especialistas externos para avaliar e aconselhar a alta administração sobre aspectos específicos da gestão dos riscos.

- **Verificação do alinhamento da atuação da diretoria executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo conselho de administração**

A supervisão da gestão de risco e a aderência dessa gestão ao nível de propensão ao risco, previamente estabelecido, podem ser desdobradas como o alinhamento a normas internas, tanto no nível operacional, quanto no estratégico, e o atendimento às normas externas, decorrentes de leis e regulamentos. O objetivo estratégico requer a implementação de um programa e de uma infraestrutura voltada para assegurar a integridade do fluxo de informação vertical entre as unidades de negócio e a administração.

- **O papel da auditoria interna no ambiente de controle da empresa**

A auditoria interna constitui o órgão de controle interno da empresa, responsável pela verificação da adequação e da efetividade desses controles. O gerenciamento do risco operacional envolve a inibição de fraudes, a minimização de erros nos processos utilizados na empresa e a redução das falhas nos sistemas. Mudança ao enfoque tradicional, ao foco da auditoria interna, vem acarretando transformações significativas no escopo de trabalho. O enfoque tradicional se baseava na avaliação abrangente dos controles, utilizando programas de trabalho com objetivo padrão, com a finalidade de inspecionar e de detectar, para reagir aos riscos. A nova abordagem exige uma visão mais ampla e aprofundada dos controles internos, considerando todos os controles utilizados nos processos, tanto os administrativos, quanto os contábeis. Os trabalhos devem estar mais comprometidos com uma postura de produtividade organizacional e os ganhos de eficiência, voltados para a verificação da qualidade da gestão dos negócios da empresa.

- **Riscos na mensuração, propensão e gerenciamento**

Podemos definir risco como sendo a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação.

Risco é um fato da vida corporativa. Assumir e gerenciar riscos é parte do que as empresas precisam para obter lucros e criar valor para seus acionistas. Toda a atividade empresarial envolve riscos, o empresário deve mensurar os riscos envolvidos em determinada decisão e administrá-los com base em sua propensão ou apetite para o risco.

A previsibilidade ao risco constitui o critério de diferenciação. Por ser decorrente de um evento de risco, deve permitir estimativa sobre sua possível ocorrência e consequência, pois eventos de incerteza, por não envolverem fatos não recorrentes, terão um alto grau de aleatoriedade. No mundo dos negócios, a prática demonstra que na definição do risco, a palavra possibilidade vem sendo substituída por probabilidade.

A administração do risco tem por diretiva que o risco é uma opção, não é destino, portanto, devem ser assumidos, mitigados ou, simplesmente, evitados. A assunção de um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociadas ou de controle por parte da empresa, visando reduzir seu efeito.

Os riscos podem ser divididos entre aqueles que têm origem na empresa e para os quais, esta pode adotar medidas para geri-los e aqueles de origem externa sobre os quais a empresa, normalmente, não tem o controle.

Os riscos operacionais decorrem da realização das operações, estando associados às deficiências nos controles internos. Eles podem se materializar em fraudes praticadas por empregados e em falhas nos processos, nos sistemas informatizados e ocorrem em função de desenho organizacional inadequado, da falta de planejamento e de monitoramento na delegação de poderes, da utilização de procedimentos sem uniformidades e da obsolescência de produtos e processos.

Portanto, podemos constatar que os diferentes tipos de risco têm intersecção com o operacional. Prevalece no mercado a premissa de que o adequado processo de gerenciamento de risco deve contemplar, independentemente de como foi realizado, a segregação dos riscos e a utilização de um conceito multidimensional deste, permitindo uma abordagem holística, na chamada gestão integrada de riscos.

## 8.4 Gerente empreendedor

A característica multidimensional do risco operacional também explicou novas demandas, relativas aos controles detectivos, ao redesenho organizacional das empresas e à valorização do profissional com perfil de gerente empreendedor.

Segundo Fleury (1996), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A evolução do papel do gerente, suas qualificações profissionais e a influência da cultura organizacional no desempenho das suas atribuições como empreendedor, levaram as empresas, a investir em gerentes com potencialidades empreendedoras, buscando a evolução para torná-los viáveis dentro do contexto da economia globalizada.

O gerente passou a ter um papel diferente daquele dos sistemas de controles do modelo taylorista, onde os subordinados eram considerados como uma peça a mais no fator de produção. Atualmente, se busca o gerente com uma postura voltada para a liderança, para as relações interpessoais, além da garantia de resultados, com as equipes de trabalho, ganhando uma nova dimensão. A capacidade de reunir pessoas visando à realização de um trabalho conjunto, inovador e de excelência, passou a ser fundamental para o sucesso gerencial.

O gerente, enquanto empreendedor pode ser mais bem compreendido através de uma dinâmica que envolve os diversos escalões da empresa e da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada no dia a dia da organização. Sendo que a fusão entre a visão e o espírito empreendedor promoverá um clima organizacional propício à criatividade e à inovação.

A valorização do gerente empreendedor decorre das exigências de novos paradigmas, trazidos pelo progressivo entendimento do que seja uma gestão baseada em riscos, o que envolve a análise de três questões interligadas: os atributos de competência de um gerente, a definição dos riscos relevantes envolvidos na gestão operacional e a utilização do instrumental de risco.

Nas organizações modernas, o gestor direto tem a responsabilidade pela emissão de normas e pela implementação de controles necessários para o funcionamento das unidades administrativas. Esquemas tradicionais, baseados no suporte organizacional ,concedido por outras unidades administrativas, são considerados ultrapassados, pois contribuíram para tornar difusas as responsabilidades dos gerentes.

O gerente empreendedor deve administrar os recursos humanos e matérias, alocadas à sua unidade de negócio, sempre levando em conta os riscos. A evolução das atribuições dos gerentes sempre vem acompanhada de novas exigências por parte de seu empregador, relativas à seleção, capacitação e motivação desses profissionais no uso de técnicas de avaliação de risco e de controles do processo de gerência.

#### **8.4.1 Outras tendências identificadas no cooperativismo contemporâneo**

- Atuará como instrumento de organização econômica da sociedade.
- Desenvolver-se-á a partir da formação e capacitação de seus membros.
- Dependerá de gestão profissional do negócio cooperativo.
- Competirá a partir da adoção dos princípios de integração horizontal e vertical (sistema).
- Terá como valor principal a responsabilidade social.

### **Resumo**

As crises são uma grande oportunidade de mudança nos procedimentos de gestão, apoiadas em um conhecimento profundo sobre o comportamento das pessoas, mercado, finanças, sustentabilidade, governança, entre outros, que precisam ser redesenhados dentro das empresas, de forma a contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis e menos expostos aos riscos externos ou de má gestão.

As cooperativas precisam de líderes idôneos, sem agendas ocultas, com uma visão holística da causa cooperativa e, principalmente, que tenham capacidade de transformar, melhorando o modelo da governança (o grande instrumento balizador do mercado), com maior transparência e assertividade nas decisões, preparando-se e ajustando-se às novas tendências.



## Atividades de aprendizagem



1. Assinale com a letra "V" se a assertiva apresentada for verdadeira e com a letra "F", se for falsa.

- ( ) Governança corporativa é a chave para reter a valorização das companhias.
- ( ) Gestão cooperativa tem o objetivo principal de garantir a implementação das diretrizes estratégicas com a máxima eficiência e eficácia, alicerçada em boas práticas de gestão.
- ( ) A longevidade das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas.
- ( ) Uma das oportunidades a favor das inovações pretendidas pelas cooperativas é a dificuldade na governança.
- ( ) Os controles têm como objetivo primordial observar o alinhamento das ações ao direcionamento estratégico, conceder efetividade e eficiência às operações

2. Marcar a opção em que a afirmativa está **errada**. Para a eficiência de um modelo de gestão cooperativo e competitivo, deve ser lastreado e, cada vez mais, apoiado na participação e interação entre todos os envolvidos, respeitando os seguintes aspectos básicos do modelo cooperativista:

- a) Manter a atualização tecnológica (competitividade).
- b) Fidelizar o quadro social (fidelização).
- c) Centralizar as atividades dos colaboradores (cumprimento de normas).
- d) Buscar o crescimento (sobrevivência).

3. Além das habilidades dos membros dos conselhos, também há o fator humano que precisa ser considerado para a eficiência na governança. Especialistas apontam algumas questões chave, que entre elas podem ser consideradas (marque a alternativa **errada**):

- a) Firmar uma relação de confiança.

- b)** Os conselheiros devem focar esforços no pensamento estratégico de longo prazo, buscando sempre soluções inovadoras, que fujam da fórmula tradicional.
  - c)** A necessidade de avaliação regular do desempenho dos conselhos e de seus membros, individualmente.
  - d)** Conhecimento sobre os princípios e valores do cooperativismo.
- 4.** Marque a alternativa **errada**. Na governança corporativa, o que faz um conselho de administração ser eficiente, entre as competências críticas apontadas pelo executivo estão:
- a)** Operações (domínio das soluções tecnológicas que possam impulsionar o sucesso da empresa).
  - b)** Conhecimento (conhecer a indústria onde a empresa está inserida e também o próprio negócio a fundo).
  - c)** Financeiro (habilidade de avaliar as operações financeiras da companhia, inclusive gestão de riscos e controles internos).
  - d)** Diversidade (habilidade de lidar com as minorias e incluí-las no ambiente da empresa).

## Referências

BENECKE, D. W. **Las cooperativas en América Latina I**. São Leopoldo: UNISINOS, 1987.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3., 2004, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CARNEIRO, P. Paixão. **Cooperativismo**: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.

FRANTZ W. **Educação e poder na racionalidade da cooperação**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004. Caderno 4.

FREURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FUZINATO, R. M. **Caso**: modelo para gestão de risco em negócio. Apostila apresentada no Seminário de Controles Internos promovido pelo IIR. São Paulo, 2004.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário Estatístico da Organização das Cooperativas do Brasil**, 1997.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Forma ideal de organização**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 22 maio 2014a.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cresce número de pessoas ligadas ao cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 22 maio 2014b.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Manual de orientação para a constituição de cooperativas**, 1996.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **OCERGS/ SESCOOP/RS Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho**, 2012. Disponível em: <<http://intranet.sescoopr.s.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2014.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Conceitos e princípios**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/index.php/conceitos-e-principios>>. Acesso em: 22 maio 2014a.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Simbologia**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/simbologia49>>. Acesso em: 22 maio 2014b.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre: Fundação para Desenvolvimento de RH, 1984.

ZAMBERLAN, J. **Cooperação agrícola**: melhoria econômica ou novo projeto de vida?. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1992.

## Currículo do professor-autor

**Vitor Kochhann Reisdorfer** possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (1994), Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2008), Especialização pela Faculdade de Administração Três de Maio – SETREM (2006), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2000) e Doutorado en Administración – Universidad Nacional de Misiones – UnaM (2008), título reconhecido no Brasil pela Universidade Federal de Pernambuco – IFPE, como Doutor em Administração. Criador e Coordenador dos cursos de MBA em Gestão Empresarial, Pós-graduação em Cooperativismo e Agronegócios na URI (três edições de Cooperativismo e três edições de Agronegócios); Ex-Conselheiro de Administração do Sicredi Missões no período de 2004 à 2010; Ex-Funcionário da Coopatrigo, Cooperativa de São Luiz Gonzaga, onde trabalhou por 14 anos, sendo última função a de Gerente Administrativo Financeiro; Associado da Coopatrigo e do Sicredi Missões; Ex-Coordenador Acadêmico da Unipampa, campus de Dom Pedrito. Atualmente, é Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Coordenador do Curso Técnico em Contabilidade do Colégio Politécnico da UFSM e Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão e Organizações Coletivas (GESCOL).



