

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

JOSÉ ROBERTO RICKEN

**A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL
NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ.**

RIO DE JANEIRO

2009

JOSÉ ROBERTO RICKEN

**A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL
NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador : Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório

RIO DE JANEIRO

2009

“Enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo às pressões e às influências que mantêm o sistema de mercado em operação haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora” (Ramos, 1981, p. XII).

Agradecimentos especiais:

Deus, pela vida;

Antônio S. Ricken (in memoriam) e Maria H. Ricken, pela existência;

Aulicéa, minha esposa, pelo amor;

Francis Augusto e Taísa, meus filhos, pelo carinho;

Sr. Romeu Bonetti, meu primeiro professor, pelo incentivo;

C.VALE, meu primeiro trabalho em cooperativa, pela oportunidade;

Dr. Benjamim (in memoriam), mestre no cooperativismo, minha homenagem;

João Paulo Koslovski, presidente da Ocepar, minha admiração;

Colegas da Ocepar, meu reconhecimento;

Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, pela orientação, meu agradecimento.

RESUMO

Ricken, José Roberto. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná.** Rio de Janeiro, 2009, 142 p. Dissertação de Mestrado – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAPE. FGV.

Analisar o modelo de integração das cooperativas de produtores agropecuários no estado do Paraná foi o propósito deste estudo. Foram estudadas as características, os fatores que dificultam e as ações que facilitam a integração entre cooperados e suas cooperativas e destas entre si. As cooperativas têm características distintas dos outros atores do mercado, nos seus objetivos, na forma de gestão, na formação do capital e na sua identificação com a comunidade onde atuam. O desenvolvimento das cooperativas agropecuárias no Paraná é resultante dos Projetos Integrados de Cooperativismo (PICs), implementados a partir de 1972. O modelo previa cooperativas singulares, cada qual com sua área de ação, com o objetivo de proporcionar assistência técnica, creditícia e apoio logístico aos produtores associados, e centrais cooperativas, por região, para industrialização e comercialização da produção. Os resultados proporcionados pelos projetos integrados são evidentes, pois, quase 60% da produção agropecuária atual provém das cooperativas em todo o estado. Porém, ao longo do tempo, em razão do crescimento desigual das cooperativas, surgiram disputas por área de ação entre cooperativas e conflitos de interesses em relação às centrais que comprometeram o modelo de integração idealizado. Pesquisa de campo realizada para este estudo, mostra que 75% das pessoas que compõem o público interno das cooperativas – cooperados, dirigentes e funcionários, concordam que há concorrência entre cooperativas no Paraná. Trata-se de tema polêmico porém relevante para o desenvolvimento do cooperativismo paranaense, que concorre com grandes conglomerados econômicos nacionais e internacionais. A superação do dilema da integração constitui importante desafio às organizações cooperativas. Esta dissertação utiliza metodologia de análise de conteúdo, descrita por VERGARA (2007, p. 15) para extrair da bibliografia e da pesquisa de campo os resultados almejados. Com base na Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, concebida por Guerreiro Ramos (1981), conclui-se que as cooperativas agropecuárias paranaenses são organizações de interesse econômico que apresentam características isonômicas de gestão. A maioria dos fatores que dificultam a integração nas cooperativas é originada de atitudes internas de cooperados e dirigentes, tais como: individualismo, falta de conhecimento sobre as cooperativas e falta de interesse em participar da cooperativa. Entre as ações que poderiam contribuir para a integração foi citada a necessidade de se constituir novo modelo de integração, apoiado por programas de educação, comunicação e capitalização em volumes compatíveis com as demandas dos projetos das cooperativas, tanto aos cooperados quanto para projetos integrados entre cooperativas.

PALAVRAS-CHAVES: Cooperativas; agricultura; integração; isonomia; economia;

ABSTRACT

Ricken, José Roberto. **The integration of economic and social in the rural cooperatives of the State of Paraná.** Rio de Janeiro, 2009. 142 p. Master's Degree Dissertation – Center for Academic Development and Research. EBAPE. FGV.

The purpose of this study was to analyze the model of integration of agricultural cooperatives in the State of Paraná. There were studied the characteristics, the factors that hinder and the actions that facilitate the integration of cooperatives and their members and of cooperatives between themselves. Cooperatives have distinct characteristics of other market players, in their purposes, form of management, capital formation and identification with the community where they work. The development of rural cooperatives in Paraná is the result of the Integrated Projects of Cooperatives (PICs), implemented as from 1972. The model provided cooperatives at local level, each with its field of action, with the purpose of providing technical assistance, credit and logistical support to groups of associated producers, and central cooperatives by region, for industrialization and commercialization of the production. The results provided by the integrated projects are evident, for almost 60% of the current agricultural production of the State outcomes through cooperatives. However, over time, due to the uneven growth of cooperatives, there appeared disputes about the area of action between cooperatives and conflicts of interests with regard to the central cooperatives, which endangered the idealized model of integration. Field research, conducted in this study concludes that 75% of the people who composes the internal public of the cooperatives - members, board members and employees, agree that there is competition between cooperatives in Paraná. This is a controversial but relevant topic for the development of the cooperatives, which compete with large national and international conglomerates. To overcome the dilemma of integration is an important challenge to cooperative organizations. This dissertation uses the methodology of content analysis, described by Vergara (2007, p. 15) to extract from the literature and the field research the desired results. Based on the Theory of Social Systems Delimitation, designed by Guerreiro Ramos (1981), it is concluded that the agricultural cooperatives of the State of Paraná are organizations of economic interests, which show isonomic characteristics of management. The main factors that hinder the integration of cooperatives were assigned to inner attitudes of cooperative members and managers, such as individualism, lack of knowledge about cooperatives and lack of interest in participating in the cooperative. Among the actions that could contribute to the integration was cited the need to form a new model of integration, supported by education, communication programs and capitalization in compatible volumes with the demands of cooperative projects, both for the cooperative members and for integrated projects between cooperatives.

KEY WORDS: Cooperatives; agriculture; integration; isonomy; economy.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
SUMÁRIO	v
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE SIGAS	x
APRESENTAÇÃO	xii
1. INTRODUÇÃO	01
2. OBJETIVOS	09
2.1- Objetivo final	09
2.2 - Objetivos intermediários	09
3. METODOLOGIA	10
3.1 - A base teórica	10
3.2.- A metodologia adotada na pesquisa	10
3.3.- O universo da pesquisa	11
3.4.- A amostra	11
3.5.- A coleta e o tratamento das informações.	14
3.6.- As entrevistas semi-estruturadas	14
3.7 - As limitações em relação à pesquisa	15
4. AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	16
4.1 - A origem das cooperativas no mundo	16
4.2 - Os valores e princípios do cooperativismo	21
4.3 - A lógica de funcionamento da cooperativa	23

4.4 - A integração nas organizações cooperativistas	31
4.5 - A evolução da legislação cooperativista no Brasil	33
5. AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	40
5.1 - A evolução econômica e social das cooperativas no Brasil	41
5.2 - As cooperativas agropecuárias no Paraná	44
5.3 - Participação das cooperativas paranaenses nas exportações no Paraná.	52
5.4 - O desenvolvimento humano no Cooperativismo do Paraná.	53
6. A PESQUISA	55
6.1 - As organizações cooperativas à luz da Nova Teoria das Organizações.	55
6.2 - As características isonômicas nas organizações cooperativas	60
6.3 - Fatores que dificultam a integração das cooperativas agropecuárias	76
6.4 - Ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias.	82
7. CONCLUSÕES	87
8. RECOMENDAÇÕES	93
9. BIBLIOGRAFIA	94
10. APÊNDICES	99
10.1 – Formulário	99
10.2 - Transcrição das entrevistas semi-estruturadas	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – A caracterização do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por macrorregião e por função na cooperativa.	12
Tabela 02 - A caracterização da amostra do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por tempo na cooperativa, em %.	12
Tabela 03 - A caracterização da amostra do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por grau de dependência econômica, em %.	13
Tabela 04 - A evolução do cooperativismo brasileiro, 2000 a 2008.	42
Tabela 05 - As cooperativas no Paraná, por ramo de atividade, em 2008.	48
Tabela 06 - Evolução do cooperativismo paranaense, 2001 a 2008.	50
Tabela 07 - As cooperativas na produção agropecuária do Paraná, em 2008.	50
Tabela 08 - As cooperativas paranaenses na agroindústria do Paraná, em 2008.	51
Tabela 09 – As cooperativas paranaenses no período de 2000 a 2008.	53
Tabela 10 – As características das organizações cooperativas e os paradigmas de delimitação do sistema social de Guerreiro Ramos.	58
Tabela 11 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “No dia-a-dia não existe cooperação entre as pessoas”.	62
Tabela 12 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “As pessoas só se unem quando não há outro jeito”.	63
Tabela 13 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “As pessoas são educadas para competir e não cooperar”.	64
Tabela 14 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperação entre as pessoas dá bons resultados”.	65
Tabela 15 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A sua cooperativa teve bons resultados no último ano”.	66
Tabela 16 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperativa só é eficiente se apresentar sobras no final do exercício”.	67

Tabela 17 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperativa gera desenvolvimento na sua região”.	68
Tabela 18 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A união entre cooperativas traz bons resultados”.	69
Tabela 19 – Grau de expectativa profissional do público interno das cooperativas agropecuárias no Paraná.	70
Tabela 20 - Grau de expectativa profissional do público interno em relação as cooperativa agropecuária no Paraná, por região e tipo de público, em 2008.	70
Tabela 21 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “O comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa”.	72
Tabela 22 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “A administração dos negócios da cooperativa deve ser profissional, com equipe especializada e com supervisão da diretoria”.	73
Tabela 23- Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “A existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social”.	74
Tabela 24 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “Os objetivos estabelecidos no estatuto social devem contemplar os interesses dos cooperados em suas atividades profissionais”.	75
Tabela 25 - Avaliação do público interno sobre o funcionamento das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	76
Tabela 26 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “Há concorrência entre cooperativas agropecuárias do Paraná”.	77
Tabela 27 - Grau de importância atribuído aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	78
Tabela 28 – Comparativo dos fatores que dificultam a integração do cooperado nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	80
Tabela 29 – Comparativo dos fatores ligados aos cooperados que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	80
Tabela 30 – Comparativo dos fatores ligados à cooperativa que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	81

Tabela 31 – Comparativo dos fatores externos que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	81
Tabela 32 – Comparativo dos fatores que dificultam a integração entre as cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	82
Tabela 33 – As ações que facilitam a integração do cooperado nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	83
Tabela 34 – Comparativo das ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O funcionamento das cooperativas agropecuárias no mercado.	24
Figura 02 – A integração dos cooperados nas cooperativas agropecuárias, no Paraná.	33
Figura 03 – Faturamento das cooperativas brasileiras, 2002 a 2008.	43
Figura 04 – O fluxo de colonização no estado do Paraná.	44
Figura 05 – Os Projetos Regionais de Desenvolvimento do Cooperativismo no Paraná.	47
Figura 06 – As cooperativas agropecuárias do Paraná, 2008.	49
Figura 07 – As cooperativas agropecuárias do Paraná e os paradigmas de delimitação do sistema social de Guerreiro Ramos.	59
Figura 08 - A delimitação do sistema social em cooperativas agropecuárias, no Paraná.	60
Figura 09 - O grau de importância que o cooperado atribui aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.	79

LISTA DE SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional.

AGRÁRIA – Cooperativa Agrária Agroindustrial.

BATAVO – Cooperativa Agropecuária Batavo.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

BOM JESUS – Cooperativa Mista Bom Jesus.

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.

C.VALE – Cooperativa Agroindustrial.

CAMISC – Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão.

CAPAL – Cooperativa Agroindustrial.

CASTROLANDA – Cooperativa Agropecuária Castrolanda.

COAGRO – Cooperativa Agropecuária Capanema.

COAGRU – Cooperativa Agropecuária União.

COAMO – Agroindustrial Cooperativa.

COASUL – Cooperativa Agropecuária.

COCAMAR – Cooperativa Agroindustrial.

COCARI – Cooperativa Agropecuária E Industrial.

COFEP – Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo no Paraná.

COOPAGRÍCOLA – Cooperativa Agrícola Mista De Ponta Grossa.

COOPAVEL – Cooperativa Agroindustrial.

COOPERJOVEM – Programa educativo de difusão do cooperativismo escolar.

COOPERTRADIÇÃO – Cooperativa Agropecuária Tradição.

COPACOL – Cooperativa Agroindustrial Consolata.

COPAGRIL – Cooperativa Agroindustrial Copagril.

COROL – Cooperativa Agroindustrial.

CPE – Centro de Promoções Econômicas.

INTEGRADA – Cooperativa Agroindustrial.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

JOVEM COOP – Programa estadual da juventude cooperativista.

LAR – Cooperativa Agro-Industrial Lar.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

NORCOOP - Projeto Norte de Cooperativismo.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

PIC - Projeto Iguacu de Cooperativismo.

PICs - Projetos de Integração de Cooperativismo.

PROCAP-AGRO - Programa de Capitalização de Cooperativas Agropecuárias.

SECEX - Secretário de Comércio Exterior.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

FECOOPAR - Federação Sindical das Cooperativas do Estado do Paraná.

SULCOOP – Projeto Centro-Sul de Cooperativismo.

APRESENTAÇÃO

A necessidade de uma visão mais epistemológica das organizações cooperativas, seus valores, princípios, características e funcionamento foi o que motivou a realização dessa pesquisa.

A escolha do tema “A integração econômica e social das cooperativas agropecuárias no Paraná” se deve a sua importância para o desenvolvimento sustentado do cooperativismo paranaense neste momento. Constatou-se que as cooperativas, de forma geral, apresentam forte crescimento econômico, com expressiva participação no mercado agropecuário no Estado do Paraná. Porém, esse quadro não é uniforme, ocasionando disputas territoriais entre elas, que podem colocar em risco a sustentabilidade dos projetos das cooperativas com menor porte econômico.

O dilema entre os ideais cooperativistas e a lógica praticada pelo mercado constitui o desafio a ser focado. Esse conflito precisa ser melhor analisado sob risco de comprometer o modelo de integração implantado pelo sistema cooperativista paranaense há quarenta anos.

O propósito da pesquisa foi identificar as características existentes nas organizações cooperativistas do Paraná que levam os cooperados e suas cooperativas a permanecerem vinculadas ao cooperativismo, quando o natural, segundo Thomas Hobbes¹, seria prevalecer o princípio da competição entre pessoas e mercados. Que tipo de organização as cooperativas representam? Quais os fatores que dificultam e as ações que facilitam a integração das organizações cooperativas, neste caso, do cooperativismo agropecuário do Paraná?

O trabalho contém dez capítulos, assim distribuídos: 1. Introdução 2. Objetivos; 3. Metodologia; 4. As Organizações Cooperativas: fundamento teórico recorrido, abrangendo origem, princípios, características, evolução histórica e jurídica das organizações cooperativistas; 5. As Cooperativas Agropecuárias: contextualização econômica e social das cooperativas agropecuárias, com referências ao nível mundial, brasileiro e paranaense; 6. A Pesquisa: resultado da pesquisa de campo e das

entrevistas semi-estruturadas; 7. Conclusões; 8. Recomendações; 9. Referencial bibliográfico; 10. Apêndice.

Antes de ser um trabalho científico e analítico, são reflexões sobre o modelo de integração adotado no Paraná, que foi decisivo na constituição e estruturação das cooperativas paranaenses, servindo de referencial para o seu crescimento. Porém, se não for atualizado, pode se tornar uma limitação ao desenvolvimento sustentado dessas organizações.

Ao concluir o estudo, restou a sensação de que apenas uma parte da tarefa foi concluída. Há necessidade do tema continuar sendo pesquisado, de forma a contribuir para a resolução dos conflitos existentes no movimento cooperativista paranaense, indo muito além da visão meramente positivista e tecnicista que ainda persiste na sociedade em geral.

Os resultados desse trabalho demonstram que as cooperativas paranaenses são empresas sólidas e em crescimento. Elas representam 56% da produção agropecuária do Paraná e, sem as quais, o Estado – que responde por 25% dos alimentos e da energia renovável do País – não teria capacidade de gerenciar a sua produção .

Então, qual modelo seria mais adequado para integrar as cooperativas agropecuárias, que dê sustentabilidade econômica e social à evolução alcançada ao longo da sua história e possa torná-las diferentes das empresas de mercado, limitadas à busca de resultados econômicos, sem a preocupação com a permanência das pessoas na atividade profissional? Com essa pesquisa, pretendeu-se oferecer uma parcela de contribuição ao cooperativismo paranaense para que ele encontre a sua resposta.

INTRODUÇÃO

O 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, em 1988, definiu a cooperativa como “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”. (Anais do 10º CBC, 1988, p. 32).

Essa definição congressual parece traduzir a razão substantiva que justifica a existência das sociedades cooperativas, cujas características multidimensionais se diferenciam das empresas de mercado que têm nos resultados econômicos a principal razão da sua existência.

O estudo parte do princípio que a razão substantiva da existência da cooperativa está fundamentada na lógica da cooperação entre as pessoas como forma de viabilizar os interesses individuais, o que, de forma isolada não seria possível. São esses interesses econômicos, sociais e culturais individuais que impulsionam e motivam a ação coletiva, constituindo o capital social necessário para o desenvolvimento sustentado das cooperativas.

A integração econômica e social, natural nas sociedades cooperativas, pode estar sucumbindo aos conflitos de interesses, tanto internos quanto externos, que fazem prevalecer a competição generalizada, induzindo pessoas e suas cooperativas ao individualismo, considerado por Guerreiro Ramos como a síndrome psicológica inerente às empresas de mercado.

Ramos atribui ao sistema de mercado à inviabilização dos indivíduos para atuar como membros de organizações isonômicas. A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceitualização da Riqueza das Nações, publicada por Ramos em 1981, foi utilizada como referência principal na interpretação das características das organizações cooperativas, e na identificação dos fatores que influenciam na integração das cooperativas agropecuárias e agroindustriais no estado do Paraná, tanto no âmbito intracooperativas, isto é, nas relações internas dos cooperados com a sua cooperativa,

quanto nas relações intercooperativas, ou seja, de cooperativa com cooperativa ou de cooperativas integradas para formação de organizações de segundo grau.

O Dicionário Aurélio, (2008, p. 95), define integração como o ato de juntar-se, tornando-se parte integrante, reunir-se, incorporar-se. Ação ou política que visa integrar em um grupo ou sociedade as minorias. E intercooperação como a interação de grupos já constituídos, objetivando um bem maior em proveito próprio, produto ou serviço.

Para o cooperativismo mundial, o tema integração consta como um dos seus princípios universais defendidos pela ACI¹, sendo considerada como a forma mais eficaz de organização de seus membros através das suas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Roberto Rodrigues, ex-presidente da Aliança Cooperativa Internacional, afirma que o êxito do modelo cooperativista se deve à integração:

Não tenho dúvidas. As cooperativas têm como desafio crescer para continuar sendo competitivas. Isso significa ter conselhos de administração e diretores preparados, alianças, acessar mercados maiores, maior poder financeiro, um futuro cooperativismo multinacional, sem redução de empregos, mas uma perspectiva de bem-estar para todos e todas, como rezam os nossos princípios. Para que haja intercooperação é fundamental uma maior integração entre as cooperativas de distintos setores, tanto internamente como ao nível internacional (RODRIGUES, 2008, p. 47).

Ao longo da história da agropecuária paranaense ocorreram várias iniciativas de organização dos produtores em cooperativas. Porém, o movimento mais significativo ocorreu a partir de 1970 com a ampliação da área de produção de grãos que tornou o estado do Paraná o maior produtor de alimentos do Brasil.

Foi nesse período que a maioria das cooperativas agropecuárias foi constituída, seguindo experiências de cooperativas existentes nas colônias de imigrantes europeus, situadas na região centro-sul do estado e que já praticavam essa forma de organização desde a sua chegada ao Brasil no início do século XX.

¹ ACI – Aliança Cooperativa Internacional, sociedade civil com sede em Genebra, Suíça, que tem a missão de preservar e divulgar os valores éticos e morais seguidos pelas cooperativas associadas de todo o mundo.

As cooperativas paranaenses foram sendo constituídas ao longo dos ciclos econômicos do Paraná: madeira, erva-mate, café, algodão, trigo-soja, leite, e mais recentemente carnes, agroindústria e exportação. Em depoimento sobre o cooperativismo paranaense, SETTI, em ‘Ocepar 35 anos’, cita que:

No início, embora algumas cooperativas, notadamente as que tiveram origem em grupos de imigrantes, fossem sólidas, muitas eram incipientes. Pequenas cooperativas muitas vezes, atuando em áreas comuns com outras, formavam um ambiente de competição hostil no final dos anos 60 e início dos anos 70. (SETTI, 2006, p. 69).

Esse fato foi relevante para o Paraná, pois foi aí que se definiu o principal modelo de organização da sua produção agropecuária, contribuindo para otimizar o potencial produtivo, aproveitando as boas condições climáticas e a sua localização estratégica em relação aos mercados consumidores do Brasil e do mundo.

No início, antes dos projetos integrados de cooperativismo, as cooperativas foram surgindo de forma desordenada em várias regiões do Estado, sem planejamento e apoio institucional. Exceto as cooperativas inseridas nas colônias de imigrantes europeus (holandesas, japonesas e alemãs), que foram bem sucedidas, a maioria não apresentavam êxito, deixando de existir em função da falta de viabilidade econômica, por conflitos internos ou pela ausência de assistência técnica e creditícia adequadas aos seus projetos.

Para o presidente da OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, João Paulo Koslovski, ouvido nesta pesquisa, o trabalho desenvolvido pelo COFEP – Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo no Paraná, integrado por órgãos governamentais, da sociedade civil e das cooperativas, foi decisivo no apoio, organização e planejamento do cooperativismo nos anos setenta:

O acordo feito entre as cooperativas, que estabeleceu as áreas de ação, possibilitou a organização sistêmica do cooperativismo no setor agropecuário no Estado. Direcionou ações doutrinárias e filosóficas, organizou economicamente, tecnicamente e permitiu que instituições oficiais e privadas falassem a mesma linguagem. Isso possibilitou o surgimento de programas específicos de apoio à estruturação do cooperativismo no Paraná. Talvez esse tenha sido o diferencial do cooperativismo paranaense em relação a outros estados e que possibilitou o crescimento sustentado até hoje (Koslovski, 2009).

A partir de 1972, com a coordenação do COFEP, foram desenvolvidos os PICs - Projetos de Integração de Cooperativismo, inicialmente implantados nas regiões oeste e sudoeste, com a denominação de PIC - Projeto Iguazu de Cooperativismo, na seqüência o NORCOOP - Projeto Norte de Cooperativismo, implantado na região norte e noroeste, em 1974 e, finalmente, o SULCOOP – Projeto Centro-sul de Cooperativismo, em 1976, envolvendo as cooperativas das regiões do centro, leste e sul do Paraná.

Os Projetos de Integração foram importantes para a formatação do modelo de cooperativismo paranaense e são citados com frequência em publicações e por dirigentes que participaram do processo inicial de planejamento do cooperativismo paranaense. A tradição de planejamento estratégico foi mantido pela Ocepar, que periodicamente atualiza os dados e divulga as metas do cooperativismo paranaense para o próximo período.

Para Tenório (2007, p.17), “Os processos de desenvolvimento local supõem esforços articulados de atores estatais e da sociedade, civil e de mercado, dispostos a levar adiante projetos que surjam da negociação de interesses, inclusive divergentes e em conflito”. No cooperativismo paranaense isso ocorreu na medida em que o seu desenvolvimento se deve ao apoio de instituições governamental, de entidades da sociedade civil e das cooperativas.

No estado do Paraná, as cooperativas agropecuárias foram esses instrumentos de apoio aos produtores rurais, principalmente aos pequenos que, sozinhos, dificilmente teriam condições de ter acesso aos recursos financeiros, à compra de insumos e à venda da produção ao mercado interno e externo.

O modelo paranaense de organização das cooperativas iniciou com a delimitação das áreas de responsabilidade das cooperativas a partir dos anos de 1970, quando a meta era ocupar as áreas disponíveis à produção agropecuária. Coube às cooperativas locais a responsabilidade pelos serviços de apoio à produção e pela instalação da infraestrutura de recepção e armazenamento da produção, a comercialização, industrialização e exportação seriam realizadas por cooperativas

centrais, instaladas em cada região, conforme definido nos projetos integrados de cooperativismo.

Embora o modelo parecesse perfeito, na prática, com o crescimento desigual da produção agropecuária nas diversas regiões de Estado, conforme potencial produtivo e das condições de infraestrutura disponíveis, surgem os primeiros conflitos relacionados às áreas de ação pré-estabelecidas. Algumas cooperativas, em razão do maior volume de produção recebido, puderam remunerar melhor seus produtores, enquanto outras permaneciam na atividade de apoio, gerando menor renda e conseqüentemente insatisfação de seus cooperados.

O descompasso no crescimento entre cooperativas frustrou o modelo de integração das cooperativas singulares em grandes centrais por regiões, concebidas no planejamento inicial, dando origem aos conflitos entre cooperativas agropecuárias que permanecem até os dias atuais. No entanto, nas discussões realizadas no cooperativismo paranaense parece não haver dúvidas sobre a importância da integração entre cooperativas para obter, juntas, maiores mercados.

A legislação que regula as sociedades cooperativas no Brasil, a Lei Federal nº 5.764, de 11 de dezembro de 1971, prevê várias possibilidades de associação entre cooperativas, formação de cooperativas de segundo e terceiro grau (artigos 6º e 8º)² e, inclusive, participação em sociedades não cooperativas (artigo 88º)³, desde que isso contribua para a consecução de seus objetivos que tais empresas não sejam concorrentes das cooperativas e, por fim, que seja relevante em seus propósitos de integração.

No Paraná, foi possível identificar pelo menos três situações distintas de integração entre cooperativas: filiação direta de cooperativa em outras cooperativas, associação de cooperativas em centrais e a participação de cooperativas em empresas de mercado.

2 Lei nº 5.764, artigo 6º - "II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

3 - Lei nº 5.764 - artigo 88º - "Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.168-40, de 24 de agosto de 2001")

Os modelos de integração de cooperativas centrais agropecuárias preconizado, que no estado do Paraná não apresentou o êxito desejado, exceto em projetos específicos de agroindustrialização de determinado produto. No caso das sociedades mistas, constituídas por cooperativas e empresas de mercado (empresas não cooperativas), também, os resultados não parecem satisfatórios. Supõe-se que, além das características societárias distintas, possa haver outras razões substantivas ligadas aos objetivos finalísticos das respectivas organizações que dificultam as associações entre cooperativas e outros agentes do comércio.

Segundo depoimentos nas entrevistadas semi-estruturadas, um dos motivos do insucesso do modelo de integração em grandes centrais, concebido no planejamento inicial, foi a falta de capital financeiro próprio para investir em agroindústria e logística para atender a demanda das suas filiadas.

Para Gimenez, o tipo de sociedade cooperativa apresenta estrutura de capital inadequada que pode gerar dependência de recursos de terceiros, em função das limitações legais impostas para a obtenção de capitais próprios.

É necessário entender que a sociedade cooperativa apresenta certas peculiaridades que não estão presentes em sociedades anônimas. As cooperativas são controladas pelos associados, que são seus proprietários e os benefícios gerados são distribuídos de acordo com a utilização da organização. Tais princípios básicos indicam diferenças na organização e em sua estrutura de propriedade e controle. (Gimenez, 2004, p.05)

Ainda segundo Gimenez, as dificuldades de capitalização, bem como a intensificação da concorrência entre países e blocos econômicos, fazem com que a sobrevivência fique difícil para empresas menos eficientes e com gestores menos preparados.

Para sobreviver e crescer, empresas cooperativas ou não, necessitam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadoras e uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva nos mercados globais. (Gimenez, 2004, p.05)

A finalidade desse tipo de financiamento é satisfazer, de maneira mais econômica, as necessidades financeiras da sociedade cooperativa em projetos de

investimento ou de sua capitalização permanente. Os Certificado de Crédito Cooperativo seriam títulos de renda fixa ou variável, de longo prazo, representativo de *empréstimo público* que uma cooperativa faria junto a seus cooperados ou ao público em geral, pessoas físicas e jurídicas da sua comunidade, que assegura direitos a seus detentores contra a emitente, nas condições constantes de escritura de emissão.

A viabilidade da captação de recursos financeiros pelas cooperativas foi avaliada por Gimenes, em tese de doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina, onde conclui que [...] “por ser um título de longo prazo, as debêntures apresentam um custo de captação menor do que os empréstimos bancários de curto prazo, freqüentemente utilizado pelas cooperativas” (Gimenez, 2004, P.198).

Roberto Rodrigues opina sobre o que deve ser feito para a sustentabilidade das cooperativas no mercado globalizado:

Parece que já está suficientemente delineado o que deve ser feito para que as cooperativas se adaptem à realidade da globalização econômica e do liberalismo comercial: fusões e incorporações, alianças estratégicas, profissionalismo, capitalização, tratamento diferenciado aos cooperados diferentes, treinamento e formação de recursos humanos, marketing e imagens, integração vertical e horizontal, agilização das decisões, comunicação externa e interna; os novos líderes que o cooperativismo requer não podem ficar esperando alguma coisa mágica que resolva tudo. Existem ações e estratégias urgentes para serem realizadas. (Rodrigues, 2008, p. 37)

Afirmção do presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, João Paulo Koslovski, respondendo a esta pesquisa, indica que o modelo adotado a partir de 1972 foi importante para o organização do sistema, porém, sobre a situação atual, considera necessário definir novos modelos:

Há necessidade de se definir um novo modelo, numa visão centrada muito mais numa atuação integrada, com estratégias de atuação voltada ao atendimento do cooperado e com foco em resultados para os cooperados ao nível estadual, não unicamente da cooperativa. Para isso é preciso investir na preparação dos dirigentes, políticas públicas que possam direcionar novos empreendimentos comuns, estudos que permitam evidenciar as vantagens da economia de escala, decisão dos dirigentes e prática efetiva da Cooperação entre cooperativas na forma de serviços conjuntos (Koslovski, 2009).

A avaliação das características internas das organizações cooperativas pode ser o caminho para entender as razões substantivas que influenciam o seu processo de

integração. Para o presidente da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, Márcio Lopes de Freitas, a inter-cooperação passou a ser uma imposição do mercado:

É uma questão de economia, não de ideologia. É um desafio a ser enfrentado com coragem e transparência, como parte de uma estratégia de crescimento em busca de mais força e competitividade. O diálogo entre as cooperativas deve ser embasado em números e análises de mercado. A aglutinação de interesses é o caminho a se trilhar. Para isso ajustam-se diferenças, estudam-se deficiências e potencialidades, na construção de projetos com objetivos em comum. A difusão da inter-cooperação é maior à medida que os resultados começam a aparecer. A razão de ser de uma cooperativa é o associado. Para agregar valor e renda ao cooperado sacrificam-se interesses corporativos e individuais. A união de forças tem como resultado também a melhoria da relação entre cooperativas, desarmando eventuais disputas regionais (Paraná Cooperativo, nº49, 2009, p.11).

Pelas manifestações apresentadas, o modelo de integração econômica do sistema cooperativo paranaense foi fator decisivo para o crescimento do cooperativismo no longo prazo. Resta saber se esse modelo ainda é suficiente para as condições atuais do cooperativismo paranaense.

Para a consecução dessa análise, faz-se necessário avaliar as características que influenciam no processo de integração, tanto dos cooperados em suas cooperativas quanto das cooperativas entre si. Também, é necessário identificar os fatores e as ações que impactam nos modelos de integração existentes e outros que precisam surgir para consolidar o ciclo de organização econômica e social do sistema cooperativo nos níveis local, regional, nacional e internacional.

2. OBJETIVOS

Parece não haver dúvidas sobre a importância da integração econômica no meio cooperativo, porém, de fato, poucas iniciativas de integração foram identificadas como duradouras ao longo da história das cooperativas agropecuárias no Paraná.

Max Weber, (1965, p.11), afirma que *é necessário identificar que motivos determinaram ou ainda determinam que os membros individuais de uma comunidade a se comportarem de tal maneira que ela chegou a existir ou continua existindo.* Guerreiro Ramos (1981, p. XI), ao apresentar sua tese sobre A Nova Ciência das Organizações – Uma Reconceituação da Riqueza das Nações, confirma que é necessário *contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado, que tem dominado as empresas privadas.* Fundamentado nas citações acima, foram definidos os seguintes objetivos deste estudo:

2.1 Objetivo final

Analisar as razões substantivas que influenciam no processo de integração das cooperativas de produtores agropecuários no Estado do Paraná, tendo como suporte a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais idealizada por Guerreiro Ramos (1981).

2.2 Objetivos intermediários

1. Identificar características das cooperativas agropecuárias do Paraná que estão relacionadas ao processo de integração;
2. Relacionar os fatores que dificultam o processo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná;
3. Relacionar as ações que contribuem para a promoção da integração econômica e social das cooperativas agropecuárias do Paraná.

3. METODOLOGIA

3.1 – A base teórica

A pesquisa foi organizada para permitir a interpretação do que ocorre na integração primária, entendida como a interação dos cooperados nas suas cooperativas e na integração de segundo grau, entendida como a cooperação entre cooperativas, quer na forma de cooperativas centrais ou outras iniciativas, tais como empresas mistas e consórcios, reunindo cooperativas ou, ainda, com empresas de mercado.

A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais de Guerreiro Ramos (1981), que delineia um modelo multidimensional para a análise e a formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas que deve ser limitado e regulado foi a base técnica para avaliar as características das organizações cooperativas.

3.2 – A metodologia adotada na pesquisa.

Considerando que o tema integração está relacionado à gestão estratégica das organizações cooperativas, foi utilizada preferencialmente a metodologia de análise de conteúdo, descrita por VERGARA⁴ (2006, p. 15), em Métodos de Pesquisa em Administração.

Visto que o tema integração é abrangente, exigindo do pesquisador contato direto e prolongado com o objeto de estudo, foi considerado o que define o *método etnográfico*, o qual se vale, predominantemente, da observação do pesquisador para obter dados sobre pessoas, espaços, interações, símbolos e tudo o mais que interessar na sua investigação.

4 VERGARA, Sílvia Constant – É doutora em educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, mestre em administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas na qual é professora titular, pedagoga pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, com estágio na Beckman High School, New York, EUA.

Quanto aos meios, a investigação foi exploratória, valendo-se de fatos ocorridos nas últimas três décadas de história do cooperativismo paranaense para identificar características do modelo de integração das cooperativas no Paraná.

Quanto aos fins, a investigação teve por objetivo a identificação das razões que contribuem para a ocorrência do processo de integração nas organizações cooperativas, não se limitando a identificar as razões das dificuldades de integração, mas também às ações que facilitem a integração como forma de acesso conjunto às oportunidades de negócio.

3.3- O universo da pesquisa.

O universo da pesquisa abrangeu o público interno das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná - cooperados, dirigentes e funcionários - composto por 170 mil pessoas, sendo aproximadamente 123 mil cooperados, 45 mil funcionários e 2 mil dirigentes.

3.4 – A amostra.

Definiu-se como amostra inicial 1% do público interno das cooperativas agropecuárias, ou seja, 1.700 pessoas entre cooperados, funcionários e dirigentes.

A amostra foi estratificada por público: cooperados, diretores e funcionários; por região de procedência: Oeste-Sudoeste, Centro-Sul e Norte-Noroeste, se seguido regionalização semelhante aos Projetos de Integração do Cooperativismo Paranaense em 1972 e que coincidem com os Núcleos Regionais Cooperativos adotados pela Ocepar em 1991; por tempo na cooperativa: até 01 ano, de 01 a 10 anos, de 11 a 20 anos e acima de 20 anos; e por grau de dependência econômica: menos da metade da renda, mais da metade da renda e toda a renda proveniente da cooperativa.

Foram aplicados 1.780 questionários de igual teor junto aos cooperativistas que aceitaram colaborar com a pesquisa. Destes, 748 foram preenchidos e devolvidos, representando 44% da amostra inicial. Os questionários entregues por cooperativas agropecuárias foram analisados individualmente, tendo sido excluídos os que

apresentaram respostas em branco ou incompletas, resultando numa amostra final com 430 exemplares, os quais foram tabulados e constam da base de dados.

3.4.1 – A amostra, segundo a região de procedência e função na cooperativa.

Tabela 01 – A caracterização do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por macrorregião e por função na cooperativa.

Função	Norte Noroeste	Centro Sul	Oeste Sudoeste	Paraná
Cooperado	75,0%	69,7%	79,6%	76,4%
Diretores	19,1%	15,8%	14,5%	16,3%
Funcionário	5,9%	14,5%	5,9%	7,3%
TOTAL	33,9%	16,9%	47,2%	100,0%

Dos 430 formulários tabulados, 328 cooperados foram originados por cooperados (76,4%), 70 por membros de diretoria (16,3%) e 32 de funcionários (7,3%). Em relação ao universo da pesquisa, composto por 170 mil pessoas, sendo aproximadamente 123 mil cooperados (72%), 45 mil funcionários (26%) e 2 mil dirigentes (2%), a amostra obtida foi superior para cooperados (72% previstos para 76% respostas consideradas); superior para dirigentes (2% previstos para 16,3% da amostra) e inferior para funcionários (26% previsto para 7,3% da amostra). Cabe destacar que 49,2% da amostra foi procedente da região oeste/sudoeste; 33,9% da região norte/noroeste 16,9% da região centro/sul do Paraná.

3.4.2 – A amostra, segundo o tempo de participação na cooperativa.

Tabela 02 - A caracterização da amostra do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por tempo na cooperativa, em %.

TEMPO NA COOPERATIVA	NORTE NOROESTE	CENTRO SUL	OESTE SUDOESTE	TOTAL
01 ano	2,0%	7,5%	3,8%	3,8%
01 a 10 anos	32,2%	42,5%	35,7%	35,7%
11 a 20 anos	31,5%	33,8%	29,6%	31,0%
Mais de 20 anos	34,2%	16,2%	31,0%	29,4%
TOTAL				100,0%

Observa-se que em relação ao tempo de experiência na cooperativa, 60,4% do público pesquisado possui mais de 11 anos de atuação na cooperativa, entre as faixas de

01 a 10 anos, 11 a 20 anos e acima de 20 anos os índices são semelhantes. Novos membros, com menos de 01 ano na cooperativa, representam 3,8%, neste caso, representados por cooperados e funcionários, pois, não há diretores com menos de um ano de cooperativa.

O público com mais de 11 anos foi maior na região norte/noroeste (65,7%), seguida da região oeste/sudoeste (60,6%) e menor na região centro sul (50%), que apresentou o maior índice de cooperados com menos de 01 ano de cooperativa (7,5%), por dedução, foi onde o nível de adesão ao cooperativismo é maior.

3.4.3 – A amostra, segundo a dependência econômica com a cooperativa.

Convencionou-se por dependência econômica em relação à cooperativa o percentual de renda que cooperados e dirigentes obtêm via cooperativa. Esta informação diz respeito somente a cooperados e dirigentes, visto que no caso dos funcionários a totalidade da renda é originada na cooperativa.

Tabela 03 - A caracterização da amostra do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008, por grau de dependência econômica, em %.

PERCENTUAL DA RENDA	NORTE NOROESTE	CENTRO SUL	OESTE SUDOESTE	PARANÁ
Menos da metade	15,1%	21,3%	9,4%	13,4%
Mais da metade	34,9%	54,7%	32,4%	37,1%
Toda a renda	50,0%	24,0%	58,2%	49,5%
TOTAL				100,0%

Observa-se, na amostra, que é grande a dependência econômica em relação à cooperativa; 86,6% dos cooperados e diretores realizaram, em 2008, mais da metade da sua renda via cooperativa. Destes, 49,5% dependem totalmente da cooperativa para gerar a sua renda. Para 13,4% a cooperativa é pouco representativa em termos econômicos.

3.5 - A coleta e o tratamento dos dados.

A aplicação dos formulários junto a amostra definida ocorreu por ocasião 10º Encontro de Cooperativistas Paranaenses, realizado pela OCEPAR, no dia 05 de dezembro de 2008, em Curitiba, PR, do qual participaram cerca de 2.000 representantes das cooperativas agropecuárias do Paraná.

Os formulários foram distribuídos aos representantes das cooperativas agropecuárias - cooperados, funcionários e dirigentes – por ocasião da sua inscrição ao evento, que ocorria na saída do ônibus da delegação da sua cooperativa, no início da viagem ou no local do evento por ocasião da inscrição do participante.

Participaram da pesquisa os representantes das cooperativas agropecuárias, assim distribuídas por macrorregião: *Norte - Noroeste*: Cocamar, Corol, Coamo, Coagru, Integrada, Cocari; *Oeste-Sudoeste*: Copacol, Copagril, Lar, C. Vale, Coopavel, Coasul, Coagro, Coopertradição, Camisc; *Centro-Sul*: Coopagrícola, Capal, Bom Jesus, Batavo, Castrolanda, Agrária.

Na recepção dos questionários, para garantir o anonimato do pesquisado e o sigilo da informação, a primeira página do formulário, na qual constava a identificação e o endereço do pesquisado, era destacada da parte que continha as informações e entregue às recepcionistas em locais separados.

3.6- As entrevistas semi-estruturadas.

Além dos formulários preenchidos pelos representantes das cooperativas no Encontro estadual, foram realizadas 14 entrevistas entre dirigentes e cooperados das cooperativas agropecuárias do Paraná após a tabulação dos questionários. As entrevistas foram gravadas por profissional da área de comunicação, as entrevistas semi-estruturadas tiveram a finalidade de captar opiniões que pudessem complementar as informações captadas nos formulários aplicados na pesquisa de campo.

Em cada entrevista, foi solicitado que o entrevistado manifestasse a sua opinião sobre três temas relacionados à integração das cooperativas agropecuárias no Paraná: a) uma avaliação geral sobre a integração entre as cooperativas no Paraná; b) quais fatores

que dificultam esse processo; c) e quais ações são importantes para otimizar a integração entre cooperativas.

Depois de concluídas as entrevistas, foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi realizada em quatro fases: separação dos temas em cada entrevista, elaboração de síntese por tema, agrupamento das sínteses por tema e elaboração dos conteúdos, os quais foram agrupados em planilha com quatro colunas. Na primeira coluna foram relacionadas as manifestações dos entrevistados sobre cada tema; na segunda, foi extraída a síntese de cada manifestação; na terceira, a síntese foi agrupada por assunto principal, baseado em lista de assuntos previamente elaborada (ex.: fatores internos, externos, cooperativa, cooperados, etc.), para, finalmente, na quarta elaborar as conclusões da análise, que poderia ser quantitativa ou qualitativa.

3.7 – Possíveis limitações do método de pesquisa.

A metodologia de pesquisa pretendia ouvir o público interno das cooperativas formado por cooperados, dirigentes e funcionários. Porém, baseado nos resultados da pesquisa de campo, observou-se que a participação dos funcionários das cooperativas foi de apenas 7,3%, enquanto a previsão inicial era 26% da amostra. Em razão disso, os resultados oriundos dos funcionários foram desconsiderados na conclusão final da pesquisa.

Também, é importante destacar que o autor desta pesquisa atua no cooperativismo desde 1981, tendo exercido funções em vários níveis: na assistência técnica aos cooperados, na assessoria técnica da organização estadual e nacional, na condição de servidor público na área do cooperativismo e, atualmente, como dirigente da organização estadual de cooperativas. Essa condição pode ter facilitado o acesso às informações, o entendimento das manifestações do público interno, o contato com as pessoas, enfim, a condução da pesquisa. Porém, apesar do rigor da metodologia, a sua experiência no setor, pode ter dificultado à análise dos resultados de forma isenta de expectativas e conceitos pré-estabelecidos.

4 – AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

4.1 – A origem das cooperativas no mundo.

Em 1844, no sul da Inglaterra surge a primeira cooperativa da qual se tem referência no mundo ocidental, constituída por tecelões desempregados, que idealizaram uma sociedade equitativa com propósitos coletivos, denominada Sociedade dos Equitáveis Pioneiros de Rochdale e que, em 1852, passou a ser conhecida como Cooperativa de Rochdale.

O final do século XIX foi marcado por grandes avanços técnicos e científicos nas áreas da mecânica, química, microbiologia e logística, onde os transportes terrestre, marítimo e aéreo tornaram-se mais rápidos e baratos. Se para uns a revolução industrial e científica trouxe novas oportunidades de investimento, revolucionando os negócios e gerando grandes empresas de mercado, para a maioria da população da época - pobre, analfabeta e sem patrimônio - resultou em desemprego e miséria com grande impacto nos movimentos políticos e sociais da época.

Foi nesse ambiente que surgiram as primeiras cooperativas, por iniciativa de produtores e trabalhadores que tinham dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e de prover meios de sobrevivência, em função das grandes transformações econômicas e sociais ocorridas em plena revolução industrial e científica. George Jacob Holyoake, retrata bem essa situação de extrema pobreza dos operários no livro “Os 28 Tecelões de Rochdale”.

“Os industriais têm o capital e os comerciantes têm as provisões. O que podiam fazer os operários, privados destes dois recursos e faltos, quase por completo, de tudo? Deviam pedir proteção à lei dos indigentes? Isso significaria a perda da sua independência. Deviam emigrar? A migração lhes parecia uma condenação por delito de pobreza. Que fazer pois?” (Holyoake, 1972, p. 14).

A situação era mais grave na Inglaterra, que perdia espaço econômico para outros países da Europa, especialmente a França, que já havia alcançado maior projeção política e social no mundo ocidental. Foi nesse ambiente de dificuldade que lideranças dotadas de maior visão humanista promoveram formas de organização social, resultando em várias formas de estruturação econômica, entre as quais as sociedades cooperativas. As novas organizações incorporavam características defendidas pela

igreja reformista e por movimentos políticos de tendência socialista, aperfeiçoados ao longo do tempo, mas que permanecem com seus valores e princípios até os dias atuais.

As lideranças políticas e os movimentos sociais da época tiveram grande influência no surgimento das organizações cooperativas, entre os quais se destacaram Robert Owen e Jeremy Bentham na Inglaterra; Philippe Buchez e Charles Gide na França; e Freidrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha. A influência dessas lideranças no surgimento do ideal cooperativista é reconhecida pelo movimento cooperativo internacional nos mais diversos setores: trabalho, consumo, assistência à saúde, moradia e educação, como organização alternativa às estruturas tradicionais de mercado que não viabilizavam o acesso da classe trabalhadora aos bens de consumo e de subsistência dos trabalhadores.

Segundo Tenório, há três revoluções importantes na história econômica que estão na base da sociedade ocidental:

[...] inglesa, a americana e a francesa – contribuíram para o aperfeiçoamento do atual conceito de cidadania. Com efeito, na Inglaterra, recém-industrializada, surge uma nova classe social – o proletariado – que terá um papel político essencial nesse processo; os Estados Unidos foram o primeiro país a por em prática a igualdade de direitos; a França revolucionária contribuiu, entre outros aspectos, com a declaração dos direitos do homem. (Tenório 2007, p. 34)

Segundo Carneiro (1891, p. 27), as cooperativas existentes no Brasil trouxeram consigo característica de organização integral, de múltiplos propósitos e de orientação comunitária, a exemplo das cooperativas inglesas, isso está evidente no início de suas atividades com a formação de uma pequena reserva financeira utilizada para a aquisição de bens de consumo evoluindo, posteriormente, para atividades econômicas que geraram oportunidades de trabalho, produção de alimentos, crédito, saúde e educação a seus integrantes.

O artigo 1º dos extratos de leis e objetivos da primeira cooperativa, a sociedade dos equitativos pioneiros de Rochdale, demonstra os propósitos multidimensionais da sociedade cooperativa, ao estabelecer que:

Tão breve seja viável, esta sociedade deverá proceder para organizar os meios de produção, distribuição, educação, e governo, ou em outras palavras, estabelecer um

próprio suporte de colônia doméstica de interesse unidos, ou construir outras sociedades em estabelecimentos, tais como colônias (Carneiro, 1891, p.27).

Segundo o historiador William Richtie Sorley⁵, até metade do século XVIII a Inglaterra caracterizava-se pela ausência de escolas filosóficas, no sentido mais completo dessa expressão, mas os movimentos sociais tinham grande repercussão. Um dos movimentos importantes da época foi o utilitarismo, preconizado por Jeremy Bentham⁶ (1748-1832) e seguido por John Stuart Mill e outros.

Parece controverso, mas há evidências, mesmo que dissimuladas, da relação entre o que preconizavam os pensadores do utilitarismo e os precursores do movimento cooperativo. Robert Owen⁷, considerado por vários autores como o principal pensador do cooperativismo, teria organizado, em 1817, fiação de algodão no centro de uma comunidade operária com Jeremy Bentham e William Allen, idealizadores do utilitarismo. A forma de organização dos serviços comunitários de educação, saúde e assistência social estabelecidas na fiação era semelhante ao funcionamento de uma organização cooperativa.

Segundo Carneiro, essas comunidades passaram, então, a se autogerir, onde os seus integrantes praticavam princípios de isonomia. Em substituição ao dinheiro, circulavam vales correspondentes ao número de horas trabalhadas. Owen, influente industrial, empenhou-se junto aos poderes públicos ingleses para melhorar as condições de trabalho, reduzir a jornada e regulamentar o trabalho de menores. Pregava a formação de cidades-cooperativas ou comunidades autônomas de trabalhadores como solução para a questão social.

⁵ **William Richtie Sorley** (1855-1935) - Historiador e filósofo, Obras de Sorley incluir a ética do naturalismo (1885), recentes tendências em Ética (1904), A Vida e Moral Worth (1911), os valores morais e da ideia de Deus (1918), e A História da Filosofia Inglês (1920) . He edited The Letters of Charles Sorley: with a chapter of biography (1919). Ele editou o Cartas de Charles Sorley: com um capítulo da biografia (1919).

⁶ **Jeremy Bentham** (1748-1832) - Filósofo, economista, jurista e reformista social inglês nascido em Houndsditch, Londres, fundador da doutrina utilitarista e cujas ideias exerceram grande influência sobre o desenvolvimento do liberalismo político e econômico. Ao lado do grupo chamado radicais filosóficos, de tendência utilitarista, que incluía James Mill (1773-1836) e seu filho John Stuart Mill (1806-1873), lutou por reformas constitucionais que abrangessem questões sociais e políticas, fato que só foi concretizado no ano de sua morte, ocorrida em Londres.

⁷ **Robert Owen** (1771-1858) - Industrial inglês nascido em Newtown, Montgomeryshire, País de Gales, que se transformou em um dos mais importantes socialistas utópicos mediante a criação de várias comunidades industriais. Autodidata, começou a trabalhar aos dez anos, como auxiliar de alfaiate, e sua contribuição nasceu da própria experiência em uma fábrica de fios de sua propriedade em New Lanark, Lanarkshire, Escócia, onde observou que a maioria das pessoas trabalhava e vivia em péssimas condições de higiene e moradia.. Voltou ao Reino Unido (1829) onde organizou uma rede de cooperativas e um sistema de bolsas de trabalho e promoveu uma vasta união sindical (1834). Tornou-se espiritualista (1852) e morreu em sua cidade natal. Seu livro mais importante foi The New Moral World (1834-1845) e foi o primeiro a usar a palavra socialismo para denominar sua doutrina.

A repercussão desses modelos de organização ultrapassou as fronteiras dos países de origem, sobretudo, pelas inovações que pregavam na área social. Foram constituídas várias comunidades desse tipo na Inglaterra, Irlanda e Escócia, (como as de Orbiston perto de Glasgow), Dinamarca e, posteriormente, nos Estados Unidos (1824) a fim de por à prova suas ideias, a exemplo da comunidade de New Harmony, Indiana, a qual não obteve sucesso e quase representou a falência de Robert Owen.

Putnam refere-se ao século XIX como a época da efervescência da vida associativa em grande parte da Europa ocidental, sobretudo entre as chamadas classes populares, isto é, a maioria da população:

Os ventos da mudança provocada pela Revolução Francesa tornaram ainda mais urgente à criação de novas formas de solidariedade social e econômica organizada. As antigas mazelas das doenças, dos acidentes e da velhice vieram somarem-se os riscos do desemprego; muitos buscavam amparo e conforto na camaradagem organizado (Putnam 2007, p. 147).

Ainda, segundo Putnam, na Itália, muitas dessas associações eram formadas por operários e artesãos e lideradas por alguns pequenos burgueses, que eram também intelectuais. Tais grupos não tinham afinidades políticas, porém a interação social permitia ampliar seus horizontes culturais, aprender a ler e ter mais conscientização política.

Nessa mesma época e geralmente sob a égide das sociedades de assistência mútua, começaram também a surgir organizações cooperativas entre produtores e consumidores. Tal como as sociedades de assistência mútua, as cooperativas italianas derivaram do princípio conservador da auto-ajuda e tinham por objetivo melhorar a condição de seus membros sem buscar mudanças drásticas na ordem econômica vigente (Putnam (2007, p. 150).

Para Palmyos Paixão Carneiro há um detalhe na história do cooperativismo que revela o seu ponto de partida, “o principio de alguma cousa”, descrito por Robert Owen, a quem foi atribuído o detalhamento econômico e social da nova forma de organização denominando-a, pela primeira vez, como *a doutrina da Cooperação*.

Desde as publicações de ‘The New Moral World’, até as conceituações das ‘villages of co-operations’, Robert Owen, já vinha estabelecendo suas ideias sobre um novo conceito social de vida, mas foi em 1821 que ele veio a publicar, em ‘The Economist’,

o conceito cooperativo que, desde 1820, ele considerava como suporte econômico-social do movimento. (Carneiro, 1981, p.28).

Tanto Owen, considerado o pai da cooperação, quanto Bentham, idealizador do utilitarismo, trabalhavam para despertar nas pessoas o sentimento de organização e auto-ajuda, para que pudessem suprir suas necessidades básicas, ou seja, a busca da sobrevivência e da felicidade para o maior número possível de pessoas. Ambos tinham preocupação em relação à organização econômica para que as pessoas obtivessem mais renda e, por consequência, maior autonomia; também buscavam a igualdade, a solidariedade e o respeito pela individualidade onde o desejo de cada um era respeitado e cada qual valia pelo que era e não pelo que possuía.

Na França, Philippe Buchez⁸ e Charles Gide⁹ deram forma à cooperação operária, dando origem ao cooperativismo de trabalho e às cooperativas de produção operária:

Para uma colocação progressiva das regras fundamentais da 'cooperação operária', os dados mais decisivos, na França, parecem ter sido aqueles de Fourier, Buchez e Louis Blanc . Mas é sobretudo Buchez que é, na França, o verdadeiro promotor das cooperativas operárias de produção. (Carneiro, 1981, p.262, appud Vienney, 1966.)

Buchez teria descrito os fundamentos do cooperativismo, tomando com referência a sua participação na redação das regras dos agrupamentos de trabalhadores na administração e definição dos mandatários eleitos em seu meio; em relação às bases e quotas de remuneração em uso em cada profissão, onde parte dos benefícios permanecia na cooperativa e outra parte era distribuída entre os membros, *pró-rata*, em relação ao trabalho realizado e não do capital social de cada membro da cooperativa. Também estabeleceu regras para a formação de reservas inalienáveis e não susceptíveis de apropriação privada pelos seus membros.

8 Philippe Buchez (1796-1865)- Político e historiador francês, republicano burguês, um dos ideólogos do socialismo cristão.

9 Charles Gide (1847 – 1932) - Histórico líder do movimento cooperativo francês, teorizador da economia social, presidente do movimento da social Christianisme, fundador da Escola de Nimes . Em 1886, Charles Gide aderiu ao movimento cooperativo, que reorganiza na França na Escola de Nimes, rapidamente condenado por liberais, que veem af uma perigosa deriva socialista e considerado com desconfiança pelos socialistas que o julgam demasiado "bourgeois".

Carneiro refere-se a Philippe Buchez como o organizador dos trabalhadores na França e, em 1986, redige o ‘Tratado de Política e de Ciência Social’, o qual define as bases para o novo modelo de associação:

Na associação que eu proponho, os homens associam seu trabalho, não seus capitais. É um contrato pelo qual os trabalhadores se engajam duplamente: 1º. – Na construção de um capital comum, que será o instrumento de trabalho, mas que ficará inalienável, indivisível e que deverá sempre crescer com ajuda de retiradas anuais operadas sobre os benefícios; 2º. – Na união de esforços para fazer valer esse capital para seu trabalho, sob a direção de uma ‘*agência*’ nomeada por eles no interesse de todos (Carneiro, 1981, p.96)

Outra personalidade que mereceu destaque na construção do cooperativismo mundial foi Charles Guide (1847-1932), professor de economia política no Colégio de França e de direito na Faculdade de Direito de Paris, escritor, brilhante orador, autor das *Doze Virtudes da Cooperação*, que deu origem aos princípios cooperativistas reconhecidos pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional com o seguinte teor:

1º- Viver melhor pela cooperação; 2º- pagar à vista; 3º- poupar o sofrimento; 4º- suprimir os parasitas; 5º- combater a venda de bebidas; 6º- atrair as mulheres para a questão social; 7º- fazer a educação econômica do povo; 8º- facilitar a todos o acesso à propriedade; 9º- reconstituir a sociedade coletiva; 10º- estabelecer o justo preço; 11º- eliminar o lucro; 12º- abolir os conflitos (Carneiro, 1981, p.107).

As virtudes relacionadas por Guide foram sendo moldadas em congressos do movimento cooperativo mundial, dando origem aos valores e princípios universais do cooperativismo referendados pela ACI, que constituem as principais referências do movimento em todo o mundo.

4.2 – Os valores e princípios do cooperativismo.

Sobre os valores e a simbologia na construção da sociedade, Guerreiro Ramos (1981, p.126) afirmou que [...] “O que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem social é a aceitação, pelos seus membros, dos símbolos através dos quais ela faz sua própria interpretação”.

As organizações cooperativas, ao longo da sua história, também estabeleceram sua simbologia, que identifica sua trajetória, constituída pelo símbolo do cooperativismo, a carta de valores e os princípios universais que foram recepcionados

pela Recomendação nº 193 da OIT – Organização Internacional do Trabalho. Para a ACI, a cooperativa é considerada uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintos dos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. (www.portaldocooperativismo.org.br, em 25.04.2009).

Os princípios do cooperativismo, reconhecidos pela ACI, são linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram formalmente recepcionados pela Organização Internacional do Trabalho, portanto, positivados em uma fonte formal de Direito Internacional Público:

1º - 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; **2º - Gestão democrática** - 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); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática; **3º - Participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no 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 uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e o apoio a outras atividades aprovadas pelos membros; **4º - Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa; **5º - 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; **6º - Inter-cooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; **7º - Interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros. (www.portaldocooperativismo.org.br), em 25.04.09.)

Entre os princípios do cooperativismo, é importante ressaltar o sexto princípio que trata da inter-cooperação, instituído no Congresso Mundial da ACI realizado em

1966, em Viena, Áustria, e confirmado em 1995, no Congresso Centenário em Manchester, que constitui o fundamento do tema desta pesquisa.

4.3 - A lógica de funcionamento da sociedade cooperativa.

Nas organizações cooperativas, a lógica interna de tomada de decisão não é orientada pelo capital, mas sim, pelo interesse das pessoas que compõem a cooperativa (cada cooperado um voto), onde há necessidade da prática da democracia e da solidariedade para o seu funcionamento.

Nessa perspectiva, também o seu desempenho deve ser avaliado além dos resultados econômicos e sociais. Max Weber (1864-1920), em “Economia e Sociedade – Fundamentos da Sociologia Compreensiva”, cita que uma relação denomina-se *relação associativa* quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados, com referência a valores ou fins.

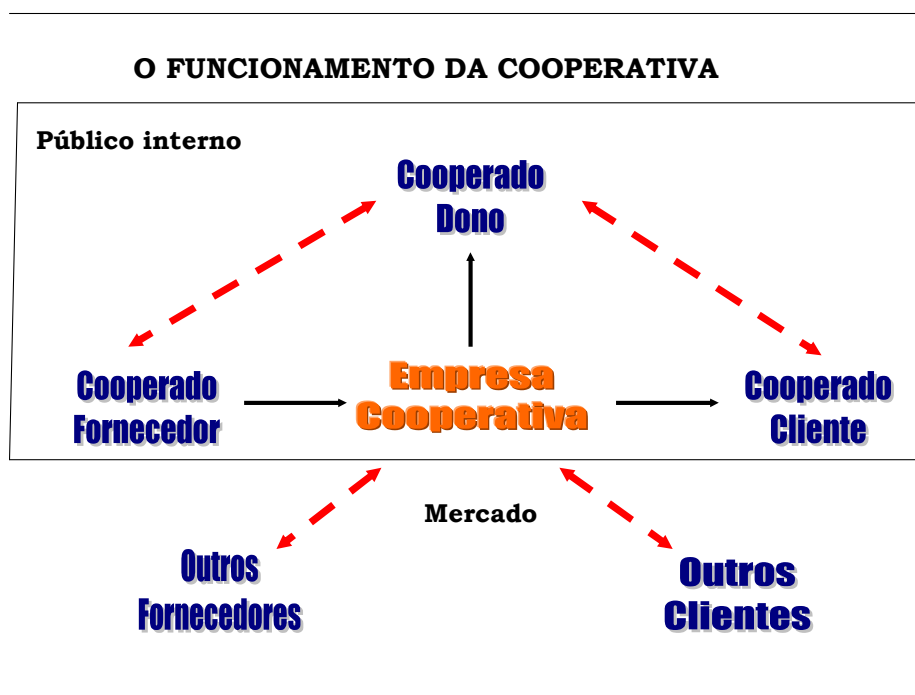
A relação associativa, como caso típico, pode repousar especialmente (mas não unicamente) num acordo racional, por declaração recíproca. Então, a ação correspondente, quando é racional, está orientada: a) de maneira racional referente a valores, pela crença no compromisso próprio; b) de maneira racional referente a fins pela expectativa da lealdade da outra parte. (Weber, 1991, tradução de Johannes Winckelmann, p. 25).

A afirmativa de Weber sobre relações associativas traz o senso comum do processo de integração ao referir-se ao compartilhamento entre os membros de valores substantivos do ser humano, permitindo-lhes avançar em termos sociais, políticos e educacionais, não se atendo apenas aos aspectos econômicos, cuja lógica está centrada no mercado.

Referindo-se à sociedade centrada em mercado, Ramos (1981, p. XII), diz que [...] “enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo às pressões e às influências que mantém tal síndrome em operação, haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora.”

Para as cooperativas, à semelhança do modelo descrito por Guerreiro Ramos, o mercado pode ser considerado um enclave social legítimo e necessário; porém, na prática, deve ser limitado e regulado pelos interesses das pessoas que compõem a organização cooperativa.

Figura 01 – O funcionamento das cooperativas agropecuárias no mercado.



Benecke atribui à forma de organização da cooperativa o fator decisivo para a definição da sua identidade, onde cooperadores e empresas cooperativas constituem o conjunto societário. É comum nas cooperativas serem idênticos os que possuem a empresa (donos) e os que fazem uso dos seus serviços ou de suas instalações (usuários).

Quando um grupo de indivíduos legalmente independente toma a seu cargo conjuntamente uma empresa com a intenção de utilizar os serviços econômicos por ela proporcionados se denomina empresa cooperativa. Os indivíduos são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, associados, sócios ou membros cooperadores. (Benecke, 1980, p.82)

Exemplificando: o mesmo indivíduo é o dono do capital que dá origem à indústria, que transforma matéria prima em produto final colocado no mercado, o que gera resultado que lhe é devolvido para reinvestir em seu benefício. A expectativa dos sócios e da sua participação na empresa torna a organização cooperativa distinta de outras empresas de mercado pois, se não houver disposição dos membros em cooperarem, não haverá cooperativa.

Luis Lourenço , presidente da Cocamar Cooperativa Agroindústria, cita que:

Em uma economia de concorrência altamente acirrada, as cooperativas conseguem atuar como empresas. Mas, nenhuma empresa, por mais poderosa que seja, conseguirá trabalhar da mesma maneira que uma cooperativa. Esta precisa ser uma empresa comercial para competir no mercado e, ao mesmo tempo, uma organização cooperativa que retorna os resultados para os seus associados, distribuindo riquezas. Fortalecê-las em todas as suas ramificações é construir um futuro melhor para o País.(Agroanalysis 2009, nº29, p. 23).

O ex-presidente da ACI - Aliança Cooperativista Internacional Roberto Rodrigues, ao referir-se às dificuldades de conciliar a realidade das cooperativas no ambiente competitivo de mercado, afirma que:

Sem cooperados não há cooperativa e sem cooperativa sólida não há futuro para os cooperados. É, sem dúvida, o grande desafio atual do cooperativismo, conciliar os seus princípios doutrinários (baseados na solidariedade, igualdade, fraternidade e liberdade) com o espírito competitivo acirrado da livre concorrência, no qual se inserem as cooperativas em suas relações com o ambiente externo. O desafio deste equilíbrio é longe de ser trivial e, crescentemente, se colocará em maior ou menor dimensão para todos os ramos do cooperativismo. (Rodrigues,1997, p. 12).

Segundo Gimenes, é necessário entender que a sociedade cooperativa apresenta certas peculiaridades que não estão presentes em sociedades anônimas. Tais princípios básicos indicam diferenças na organização e em sua estrutura de propriedade e controle. Afirma que: *As cooperativas são controladas pelos associados, que são seus proprietários, e os benefícios gerados são distribuídos de acordo com a utilização da organização.* (Gimenes, 2004, p. 5).

Wilhelm Jäger, Diretor do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, Alemanha, acrescenta que:

À medida que aumenta o sucesso das cooperativas, modifica-se também a expectativa de seus membros. É óbvio que os membros não se esforçarão para somente aumentar o complexo cooperativo, mas também em favor de seu proveito pessoal. (Jager,1994, p. 13)

Para compreender o processo de integração nas organizações cooperativas foi necessário explorar suas características, entender o seu funcionamento e distinguir os

serviços prestados pelas cooperativas aos produtores associados e às comunidades onde atuam, avaliando as formas de organização, suas inter-relações e gargalos que ainda persistem em relação a sua integração, tanto no âmbito interno da cooperativa quanto na associação destas em organizações de 2º e 3º graus.

Evidentemente que não é fácil alicerçar o cooperativismo numa sociedade em que prevalece o individualismo; contudo, compete ao quadro social manter acesa a chama da essência de todo o processo autogestionário para que a cooperativa, efetivamente, reflita a sua vontade. Koslovski (1994, p. 23)

São direções que podem garantir a sua eficiência empresarial e, portanto, a sua eficácia social. Pinho, justificando a relevância do equilíbrio entre o social e o econômico, relata que o fato de a cooperativa combinar os caracteres de associação e de empresa, acarreta muitas dificuldades aos seus administradores:

Se estes priorizarem o aspecto associativo, correrão o risco de encontrar problemas na gestão financeira da empresa; se considerarem apenas o aspecto empresarial, poderão distanciar-se dos cooperados e esquecer as finalidades sociais da cooperativa. O ideal será, evidentemente, o equilíbrio entre ambos os enfoques. Esse equilíbrio poderá ser verificado através da mensuração da atividade social e da atividade econômico-financeira. A cooperativa é uma associação de pessoas, mas, ao mesmo tempo, é uma empresa econômica. (Pinho, 1986, p. 12)

Baseado na afirmativa de Cracogna, conclui-se que o desafio das cooperativas talvez seja descobrir o sentido original e puro da cooperação para tentar superar os limites e restrições impostos pelo ambiente globalizado, transformando ameaças em oportunidades. A capacidade de se antecipar ao mercado será, sem dúvida, o principal diferencial competitivo das cooperativas agropecuárias.

Durante muito tempo as leis se preocuparam muito em definir a cooperativa em função de seu caráter associativo, porém não levaram em conta suficientemente este outro conceito, este outro ingrediente, que integra a noção de cooperativa, que é sua condição de empresa econômica. Isto é um dos fatos que devem iluminar a reflexão acerca da legislação de cooperativas no futuro (Cracogna, 1997, p. 134).

Lauschner, ao referir-se ao modelo de sociedade cooperativa como uma empresa de trabalho, conclui que a cooperativa é um organismo técnico, econômico e financeiro, sob a administração coletiva que mantém, na mão dos trabalhadores; toda a gestão e risco se destina ao fator trabalho e para a sociedade global todo o valor agregado depois de pago o juro (ou taxa fixa de arrendamento do fator capital:

A cooperativa é uma empresa de trabalho com o objetivo de gerar serviços aos seus associados. Isto só será possível, de forma consistente, se ela crescer sob alguns preceitos de mercado, de acordo com premissas usuais de maximização de resultados, distribuindo seus frutos após o exercício, de modo a possibilitar os investimentos com capital próprio e exigir dos cooperados associados que mantenham também o nível de eficiência econômica de mercado sem transferir para a empresa cooperativa as suas ineficiências econômicas. (Lauschner, 1989, p.11).

Para Bouzid Izerrougene, correlacionar a condição financeira e de capitalização das empresas parece ser condição vital ao êxito do processo de integração.

Os desequilíbrios nas dimensões econômicas em termos de mercado, investimentos e tecnologia se revelam como fortes obstáculos à integração, mostrando o caráter insuficiente de acordos meramente comerciais. A experiência da União Européia constitui-se numa prova de que a redução das disparidades regionais é uma condição necessária ao êxito da integração. Ela mostra que a expansão do comércio e a subscrição dos acordos de cooperação são dois movimentos complementares. (Izerrougene, 2007, p. 158).

A Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, artigos 24 a 27, define as possibilidades de capitalização nas sociedades cooperativas, limitadas à integralização de quotas-partes, onde nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total do capital integralizado, sendo vedada a distribuição de qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associadas ou terceiros, excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano, que incidirão sobre a parte integralizada.

Com relação às possibilidades de captação de recursos no mercado financeiro, observa-se que a empresa cooperativa fica em posição desvantajosa quando comparada a outras formas de organização produtiva. Há uma evidente dificuldade para captar recursos de terceiros a um custo mais baixo devido a existência do princípio de gestão democrática independente e da impossibilidade da divisão dos direitos de propriedade em tal organização. (Gimenes, 2004, p.05)

Prevalecendo o projeto de lei cooperativista, que tramita no congresso nacional, as formas de integração de cooperativas serão mantidas e incentivadas. O projeto prevê, inclusive, a possibilidade da emissão pelas cooperativas dos '*certificados de aporte financeiro*', títulos semelhantes às debêntures emitidas por empresas de capital, o que permitiria às cooperativas financiar, ao nível regional, projetos conjuntos dentro e fora do meio cooperativo.

A breve referência histórica sobre o cooperativismo mundial e a caracterização das sociedades cooperativas teve o propósito de introduzir o debate ao tema da intercooperação, que é o propósito principal desta pesquisa.

Entre os princípios universais do cooperativismo, reconhecidos pela ACI, a integração é a forma mais eficaz aos seus membros para o desenvolvimento da cooperativa e dá mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. No âmbito das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná, universo desta pesquisa, esse tema é atual, sendo relacionado com frequência em eventos realizados no meio cooperativo paranaense.

Putnam (2007), afirma que em todas as sociedades os modelos da ação coletiva obstam as tentativas de cooperar em benefício mútuo, seja na política ou na economia.

A cooperação voluntária depende do capital social. As regras de reciprocidade generalizada e os sistemas de participação cívica estimulam a cooperação e a confiança social porque reduzem os incentivos a transgredir, diminuem a incerteza e fornecem modelos para a cooperação futura. A confiança é uma propriedade do sistema social, tanto quanto um atributo social. Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativo e a reforçar-se mutuamente. (Putnam (2007, p. 186).

A integração entre as pessoas não parece algo natural, que ocorra espontaneamente. Para Guerreiro Ramos, há interferências da economia de mercado que podem influenciar no comportamento das pessoas.

A abrangência total do sistema de mercado, numa sociedade como a nossa, envolvendo continuamente os indivíduos em seus padrões cognitivos intrínsecos, pode invalidá-las para a ação como membros eficientes de fenomenias ou isonomias. (Ramos, 1981, p.161)

Para Thomas Hobbes (1984, p. 47), os homens não vivem em cooperação natural, como o fazem as abelhas ou as formigas. O acordo entre elas é natural; entre os homens, só pode ser artificial. Na análise do estado natural ao estado social, cita que *'o homem é o lobo do homem'*, ou seja, prevalece a *'guerra de todos contra todos'*.

O altruísmo não seria, portanto, natural. Natural seria o egoísmo, inclinação geral do gênero humano, constituído por *‘um perpétuo e irrequieto desejo de poder e mais poder que só termina com a morte*. Talvez isso explique o quão é difícil obter a cooperação entre as pessoas e a dificuldade de integração entre empresas, mesmo entre cooperativas onde essa atitude faz parte dos seus valores, universalmente aceitos.

Para Palmyos da Paixão Carneiro, a questão da integração está diretamente associada ao princípio da educação das pessoas que compõem a cooperativa. Educação formal aos membros da cooperativa e educação para a cooperação, pois só com conhecimento do funcionamento da cooperativa é que se compreende a razão da sua existência e se obtém a integração de seus membros.

Precisamos fortalecê-la através de nossos costumes, saber falar a linguagem cooperativista, estar imbuídos de seus valores morais para comungarmos com sua estrutura econômica e nos prepararmos para a grande dádiva de seu fim social. (Carneiro 1981, p. 137)

Para Fernando Tenório, o caráter competitivo, característico da economia de mercado, pode influenciar a atuação das empresas do terceiro setor. Deduz que pode influenciar o modo de atuação das associações e organizações cooperativas:

Sob uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas, agravado pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor já que elas têm de concorrer por recursos junto ao primeiro e/ou ao segundo setor. Adiciona-se a isto o fato que estas organizações da sociedade civil, na ânsia de ‘profissionalizar-se’, na ‘luta pela sobrevivência’, passem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão. (Tenório, 2006, p. 214).

Izerrougene afirma que o formato dos acordos pode influenciar a integração entre as empresas:

Os acordos formais (institucionais) não implicam, necessariamente, numa integração econômica. “O caráter espontâneo de certas formas de regionalização permite apenas uma cooperação relativamente limitada, sugerindo a necessidade de acordos voluntários e formais para aprofundar a integração e aumentar a sua eficiência (Izerrougene, 2007, p.158).

Para Arcoverde, um Bloco Econômico Cooperativo dentre outras coisas estaria bem mais apto frente aos demais blocos tradicionais quanto ao emprego de ações firmadas por parcerias e redes sociais, já que desde sua gênese segue os princípios

solidários da ajuda mútua, da elevação do homem ao patamar de indivíduo-cidadão e não coisificado.

Proporcionaria o estabelecimento de práticas coerentes com as necessidades de cada um dos seus participantes, trazendo benefícios prementes na área social, podendo também contribuir, pelo desempenho de suas ações, como importante reprodutor de estratégias políticas que possibilitem a transformação social. (Arcoverde e all, 2008, p.12)

Ramos atribui aos cenários sociais e ao planejamento a possibilidade de convivência entre as pessoas:

O modelo multidimensional da existência humana, numa sociedade multicêntrica, envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e por em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados a atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividade comunitária dos cidadãos. (Ramos 1980, p. 161)

Izerrougene, referindo-se aos acordos entre países, atribui à vontade política o sucesso das parcerias, reconhecendo que não basta estabelecer acordos regionais de integração formal e com efeito discriminatório, que levam à criação de blocos econômicos. O êxito nesses acordos exige esforços que não se limitam aos aspectos comerciais, mas que devem promover processos de convergência produtiva e institucional.

A ausência de uma vontade política baseada nas concessões recíprocas e no interesse em promover e estender as oportunidades de desenvolvimento para os parceiros menos competitivos, aliada à falta de um quadro institucional na altura de zelar sobre o respeito dos acordos, são os principais obstáculos à formação de mercados comuns. O enfoque deve estar na criação de atividades competitivas e sustentáveis, através de investimentos em infra-estrutura, capital humano e tecnologia. O êxito de tal política depende fundamentalmente da capacidade de ordenar esforços, administrar conflitos e obter resultados (Ezerrougene, 2007, p159)

Bialoskorski associa a dificuldade de integração ao fato da cooperativa apresentar tendência em sobrepor suas funções de prestação de serviços ao associado, baseada em seus propósitos e acima da própria eficiência de negócios de mercado, orientando-se muito mais pelos benefícios de curto prazo para os cooperados do que pelo ambiente externo do mercado consumidor, conforme observa:

As estratégias de inter-cooperação e alianças, como no caso da formação de federações, da formação de cooperativas centrais, de firmas não cooperativas sob controle de

diferentes cooperativas, ou no caso da participação de uma cooperativa singular em outra singular, não ocorrem com frequência no Brasil e tem até diminuído proporcionalmente nos últimos anos no Estado de São Paulo. (Bialoskorski, 2006, p. 138)

Gimenes afirma que o novo cenário da economia mundial apresenta-se para as sociedades cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistem seus mercados e, ao mesmo tempo, atender as necessidades dos seus associados, nem sempre podendo fazê-lo com algum resultado.

Essa contradição impõe limites ao financiamento do seu processo de expansão com recursos próprios (autofinanciamento), especialmente em economias em desenvolvimento em que o fator capital é geralmente escasso e caro, e sua necessidade aparentemente é infinita. (Gimenes, 2004, p 05)

Para o presidente do Sistema Ocepar, João Paulo Koslovski, no Paraná, há uma ampliação do trabalho entre cooperativas, com vários resultados positivos em diversos ramos, porém é necessário avançar cada vez mais no desenvolvimento de ações de inter-cooperação.

É um princípio do cooperativismo que deve nortear as discussões em torno de sinergias entre cooperativas, um caminho rumo a uma maior aceleração do crescimento do sistema. Os índices de expansão do cooperativismo são expressivos nos últimos anos, com elevados investimentos em profissionalização e agregação de valor de produtos. Temos condições de aglutinar forças e consolidar mais ações de inter-cooperação (Revista Paraná Cooperativo, edição nº.49, 2009, p.11).

4.4 – A integração nas organizações cooperativas .

Para compreender os modelos de integração praticados nas organizações cooperativas faz-se necessário buscar a sua razão substantiva que representa o capital social que leva um grupo de pessoas a se associar a uma cooperativa para satisfazer suas necessidades. O princípio da integração está fundamentada no sexto princípio que trata da inter-cooperação, instituído no Congresso Mundial da ACI realizado em 1966, em Viena, Áustria, e confirmado em 1995, no Congresso Centenário em Manchester.

A Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, conceituada por Alberto Guerreiro Ramos em “A Nova Ciência das Organizações – Uma Reconstituição da

Riqueza das Nações” (1981), pode contribuir para explicar esse princípio das organizações cooperativas:

Enquanto os cidadãos, em geral, continuarem sucumbindo às pressões e às influências que mantém tal síndrome em operação, haverá, na melhor das hipóteses, pouca oportunidade para uma transformação social revitalizadora. (RAMOS,1981, p. XI)

Não houve, nesta pesquisa, a pretensão de deslocar fundamentos da teoria ‘*A Nova Ciência das Organizações*’ para compreender o funcionamento das organizações cooperativas; o propósito foi buscar na teoria de Guerreiro Ramos referências que auxiliassem na compreensão do modelo de integração econômica e social praticado nas cooperativas agropecuárias.

Guerreiro Ramos alerta que: [...] *muitas vezes, na tentativa de deslocar um conceito, pode-se estar entrando numa possível cilada intelectual, em que a tentativa resulta na colocação inapropriada de um conceito e os resultados podem ser diferentes dos pretendidos a princípio.* (Ramos (1981, p. 71). Deduz-se que se os conceitos são inapropriadamente colocados na teoria da organização e aqueles que praticam essa colocação inapropriada não percebem que as organizações formais são afetadas por vários tipos de variáveis, que possuem, por sua vez, diferentes graus de intensidade.

Uma organização sem fins lucrativos, a exemplo da sociedade cooperativa, se defronta muitas vezes com a necessidade de reformular conceitos e posturas, pró-conveniência ou pressão que ameaçam a sua posição na sociedade. Vaz cita que toda organização tem um apelo ideológico básico, que é a razão de ser da instituição.

Aos poucos, as organizações sem fins lucrativos foram percebendo que o próprio motivo de sua existência podia ser tratada mercadologicamente. O produto ideia. Que toda a história do pensamento humano é a constante busca de ideias que correspondem a aspirações latentes na mente coletiva, e que são propostas por pensadores nas mais diversas áreas da atividade humana. (Vaz,1995, p. 35).

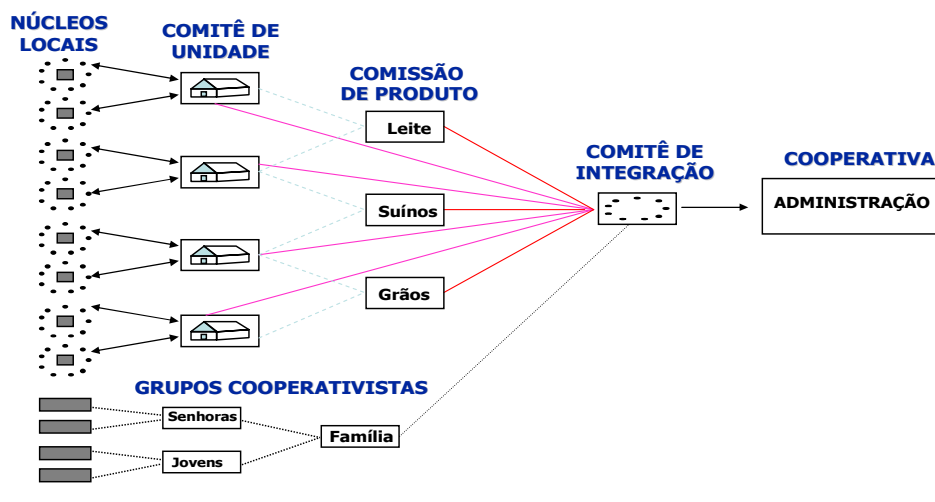
Os conceitos que fundamentam o modelo alternativo da teoria substantiva da vida humana associada, que vem sustentada na racionalidade substantiva; o modelo multicêntrico de análise dos sistemas social’, que insere, por exemplo, formas isonômicas de organização e o paradigma para econômico encontram semelhanças nas organizações cooperativas não podem ser desconsideradas no estudo das sociedades cooperativas.

O modelo de participação, implícito na teoria das organizações cooperativas, leva em consideração o desenvolvimento integral das pessoas e também as exigências de cidadania e sustentabilidade, além das exigências do modelo estritamente de produção das empresas com foco estrito na teoria de mercado, cujo modelo é criticado por Guerreiro Ramos ao afirmar que “a maneira pela qual é ensinado o modelo dominante é ilusória e desastrosa, porque não admite explicitamente sua utilidade funcional” (Ramos, 1981, p. XI).

No caso das cooperativas agropecuárias, a forma de organização interna (*intra-cooperativa*) apresentada na figura 02 - *Modelo de integração do quadro social das cooperativas agropecuárias* ilustra a dinâmica, de forma genérica, o modelo de organização que predomina no âmbito das cooperativas do Paraná, aprovado em assembléia geral extraordinárias da Ocepar em setembro de 1990 (Ocepar, 1994, p. 59).

Figura 02 – A integração dos cooperados nas cooperativas agropecuárias, no Paraná.

Integração dos Cooperados



Fonte: Ocepar, 1994

O modelo de integração nas cooperativas agropecuárias no Paraná apresenta semelhanças com a Teoria da Delimitação dos Sistema Sociais, descrita por Guerreiro Ramos:

4.5 - A evolução da legislação cooperativista no Brasil

A cronologia que melhor retrata o desenvolvimento das organizações cooperativas no Brasil está relacionada à evolução da legislação. A primeira citação constitucional sobre a possibilidade de associação lícita entre as pessoas, que permitiu o surgimento do cooperativismo no Brasil constava da Constituição Federal de 1891, no Art. 72: § 8º - *A todos é lícito associarem-se e reunirem-se livremente e sem armas; não podendo intervir a polícia senão para manter a ordem pública.*

Segundo Périus (2001, p. 15), em termos jurídicos, *a história do cooperativismo brasileiro pode ser dividida em três fases: fase de constituição do ordenamento (1903 a 1938); fase intervencionista (1938 a 1988) e fase autogestionária (após a constituição de 1988).*

A primeira fase da história do cooperativismo no Brasil está relacionada ao movimento sindicalista e teve início com o Decreto Legislativo nº 979, de 06 de janeiro de 1903, conhecido como a lei geral dos sindicatos agrícolas, o qual foi regulamentado pelo Decreto nº 6.532, de 20 de junho de 1907, permitindo aos sindicatos organizar cooperativas:

Art. 10 - A função dos sindicatos nos casos de organização de caixas rurais de crédito agrícola e de cooperativa de produção ou de consumo, de sociedade de seguros, assistência, etc., não implica responsabilidade direta dos mesmos nas transações, nem os bens nela empregados ficam sujeitos ao disposto no nº 8, sendo a liquidação de tais organizações regida pela lei comum das sociedades civis. (Périus, 2001, p. 15)

Posteriormente, com o decreto nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907, definiu-se o conceito, as principais características e a forma de funcionamento da sociedade cooperativa. O artigo nº 10 do Decreto nº 1.637 equipara as sociedades cooperativa às sociedades comerciais, que poderão ser: anônimas, em nome coletivo, ou em comandita, regidas pelas leis que regulam cada uma dessas formas de sociedade, com as modificações estatuídas na presente lei. Para Perius (2001, p. 16), apesar da sua importância histórica, o decreto não define estrutura jurídica própria para as organizações cooperativas.

Em 1932, finalmente, a legislação aperfeiçoa o modelo jurídico de sociedade cooperativa através do Decreto nº 22.239 de 19 de dezembro de 1932, que definiu o seu contrato social:

Art. 1º - Dá-se o contrato de sociedade cooperativa quando sete ou mais pessoas naturais, mutuamente se obrigam a combinar seus esforços, sem capital fixo predeterminado, para lograr fins comuns de ordem econômica, desde que observem, em sua formação, as prescrições do presente decreto. Parágrafo único: Excepcionalmente se permite que cooperativas várias possam, como pessoas jurídicas, formar entre si um novo contrato de sociedade cooperativa para constituir cooperativas centrais ou federações, nos termos do que se dispõe nos arts. 36 e 37.

Para Périus, o Decreto nº 22.239 constitui o marco jurídico de maior referência para a consolidação do cooperativismo no Brasil, o qual, em seu artigo 2º, teria definido o conceito de sociedade cooperativa:

Art. 2º - As sociedades cooperativas, qualquer que seja sua natureza, civil ou comercial, são sociedades de pessoas e não de capital, de forma jurídica 'sui generis', que se distinguem das demais sociedades pelos pontos característicos que se seguem, não podendo os estatutos consignar disposições que os infrinjam. (Périus, 2001, p. 17).

Vários críticos do cooperativismo no Brasil citam o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, como o melhor referencial jurídico para o cooperativismo anterior a Lei nº 5764 de 1971. Porém, sua vigência inicial foi bastante curta, de apenas um ano, sendo interrompida pelo decreto nº 23.661, de 20 de dezembro de 1933, que disciplinou os consórcios profissionais cooperativos. Foi complementado pelo Decreto nº 24.647, de 10 de julho de 1934, que instituiu o cooperativismo sindicalista e o patrimônio dos consórcios promocionais cooperativos, sendo restabelecido em 1938, através do Decreto nº 581, de 01 de agosto de 1938.

Merece destaque, ainda, a Constituição outorgada pelo presidente Getúlio Vargas de 1937, que permitiu que as unidades federativas pudessem legislar em matéria relacionada às sociedades cooperativas, nos seguintes termos:

Art. 18 – Independentemente de autorização, os Estados podem legislar, no caso de haver lei federal sobre a matéria, para suprir-lhe as deficiência ou atender às peculiaridades locais, desde que não dispensem ou diminuam as exigências de lei federal e até que esta os regule, sobre os seguintes assuntos: - f) crédito agrícola, incluídas as cooperativas entre agricultores”.(Périus, 2001, p. 17).

Essa situação se repete nos dias atuais em razão da não aprovação da legislação cooperativista para adequar a atuação das cooperativas, pós-constituição de 1988,

constatando-se que várias unidades federativas estão recorrendo a leis estaduais para respaldar o desenvolvimento do sistema.

A segunda fase do cooperativismo, segundo Périus (2001), ficou conhecida como a fase de intervenção governamental no cooperativismo. Durante 50 anos (1938-1988), a legislação estabeleceu regras que permitiram ao governo fomentar e controlar o desenvolvimento do cooperativismo. Neste contexto, merece destaque:

- Decreto nº 581, de 01 de agosto de 1938, que restabeleceu o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932;
- Lei nº 5.154, de 31 de dezembro de 1942, que permitiu a intervenção estatal no funcionamento das cooperativas, vetada pela Constituição Federal de 1988;
- Decreto nº 46.438 de 16 de julho de 1959, que criou o Conselho Nacional de Cooperativismo;
- Lei nº 4.595, Lei da Reforma Bancária, que vinculou as cooperativas de crédito ao Conselho Monetário Nacional e ao Banco Central do Brasil o que, praticamente, extinguiu esse ramo de cooperativas em função das restrições impostas;
- Decreto nº 59, de 21 de novembro de 1966, que revogou o decreto nº 22.239/32;
- Decreto-lei nº 1.110, de 09 de julho de 1970, que criou o INCRA¹⁰, dando-lhe poderes de controle, fiscalização, intervenção e assistência às cooperativas;
- Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, que permanece em vigor até hoje, excetuando-se os artigos revogados pela Constituição Federal de 1988.

A Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, pode ser considerada como a mais importante legislação do cooperativismo brasileiro, pois foi pioneira na definição da Política Nacional de Cooperativismo e na fixação do regime jurídico das sociedades cooperativas. Em relação à existência de cooperativas, merecem destaque os artigos primeiro e segundo da referida lei, que definem a Política Nacional de Cooperativismo:

Art. 1º - Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º - As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo às atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta Lei e

¹⁰ INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, órgão regulador do cooperativismo, segundo a Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971.

das normas que surgirem em sua decorrência. **Parágrafo único** - A ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

A Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, no seu Art. 4º, estabelece que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I- adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; **II-** variabilidade do capital social representado por quotas-parte; **III-** limitação do número de quotas-parte do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; **IV-** inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; **V-** singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; **VI-** quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; **VII-** retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; **VIII-** indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; **IX-** neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; **X-** prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; **XI-** área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

O Art. 5º dessa Lei estabelece que as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-lhes o direito exclusivo e exigindo-lhes o uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

Em 1988, a Constituição da República do Brasil concedeu *status constitucional* às sociedades cooperativas no Brasil, citando-as em sete diferentes artigos. Para Périus (2001, p. 29), *a decisão da assembléia constituinte, de fato, estabelece o fim da intervenção estatal no funcionamento das cooperativas, estabelecendo a terceira fase jurídica do cooperativismo brasileiro como sendo a fase autogestionária.*

A principal citação na Constituição Federal está expressa no Art.5º, Inc. XVIII,¹¹, que reconhece a independência administrativa das cooperativas em relação à interferência estatal em seu funcionamento.

¹¹ Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: Inc. XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independentem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

O art. 146, inc. III, item c.¹², prevê que cabe a lei complementar estabelecer a base constitucional para a definição do adequado regime tributário às sociedades cooperativas. Segundo Périus (2001, p. 29), assim o cooperativismo alcançou mais um patamar na busca de sua defesa institucional, garantindo dois resultados: a *consagração do conceito de ato cooperativo na Carta Magna e a vinculação com lei complementar, obrigando o legislador a definir o tratamento tributário adequado*. Nesse sentido, tramitam no Congresso Nacional centenas de projetos regulamentando o ato cooperativo dos diversos ramos de cooperativas no Brasil.

O artigo nº 174 da Constituição Federal estabelece normativo e regulação à atividade econômica, onde cabe ao Estado, na forma da lei, a fiscalização, o incentivo e o planejamento, determinantes para o setor público e indicativo para o setor privado. No parágrafo 2º, do referido artigo¹³, há referência clara ao cooperativismo e outras formas de associativismo e nos parágrafos 3º e 4º faz referência à atividade garimpeira¹⁴.

O artigo nº 187, item VI,¹⁵ da Constituição Federal, estabelece que o cooperativismo terá participação efetiva na formulação da política agrícola, na forma da Lei.

O artigo nº 192, item VIII,¹⁶ ampliado pela Emenda Constitucional nº 40, de 2003, que trata do sistema financeiro nacional, faz referência às cooperativas de crédito.

Nesse sentido, merece destaque a aprovação da Lei Complementar 130/09, de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

12 - Art. 146, inc. III, item c - "Cabe à lei complementar: c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas."

13 Art. 174, § 2º - A Lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.

14 Art. 174, § 3º - O Estado favorecerá a organização da atividade garimpeira em cooperativas, levando em conta a proteção do meio ambiente e a promoção econômico-social dos garimpeiros.

§ 4º - As cooperativas a que se refere o parágrafo anterior terão prioridade na autorização ou concessão para pesquisa e lavra dos recursos e jazidas de minerais garimpáveis, nas áreas onde estejam atuando, e naquelas fixadas de acordo com o art. 21, XXV, na forma da lei.

15 Art. 187, VI - A política agrícola será planejada e executada na forma da lei, com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como dos setores de comercialização, de armazenamento e de transportes, levando em conta, especialmente: VI - o cooperativismo;

16 Art. 192. O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporem, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 40, de 2003)

Para Márcio Freitas, presidente da OCB, a lei sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que regulamenta as cooperativas de crédito, foi muito importante para o desenvolvimento do cooperativismo brasileiro:

As cooperativas de crédito passam a contar, a partir de agora, com uma legislação específica que estabelece normas para seu funcionamento, regulamentando, assim, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

Finalmente, merece destaque o art. nº 199, § 1º da Constituição Federal¹⁷, que trata da assistência à saúde e que prevê a participação das entidades sem fins lucrativos. Segundo Périus (2001, p. 31), por este parágrafo, as cooperativas do ramo de saúde estão contempladas na legislação que regulamenta a saúde no Brasil.

Em relação à reformulação da lei cooperativista, parece consenso entre os cooperativistas quanto a necessidade de capitalização das cooperativas agropecuárias, que se faz necessário encontrar formas de capitalização das cooperativas, além dos mecanismos internos previstos na Lei nº 5764, de 11 de dezembro de 1971.

As dificuldades estão na forma de acesso aos recursos em volumes compatíveis com as demandas dos projetos de integração das cooperativas, tanto em relação aos cooperados quanto nos projetos entre cooperativas. O programa oficial de financiamento de quotas de capital aos cooperados, PROCAP-AGRO via BNDES, parece não atender as expectativas do setor.

Proposta, nesse sentido vem sendo estudada via projeto de lei das sociedades cooperativas (PLS 03), a emissão de *Certificado de Crédito Cooperativo*¹⁸. Neste caso, a cooperativa, para a consecução de seus objetivos sociais e mediante aprovação da assembléia geral, poderia emitir Certificado de Crédito Cooperativo, espécie de debênture emitidas por empresas de mercado.

¹⁷ **Art. 199.** A assistência à saúde é livre à iniciativa privada. § 1º - As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos.

¹⁸ - *Certificado de Crédito Cooperativo: segundo o PLS, (anexo 11.)*, O Certificado de Crédito Cooperativo (CCC) é título de crédito nominativo, de livre negociação, representativo de promessa de pagamento em dinheiro e constitui título executivo extrajudicial. O CCC é de emissão exclusiva de cooperativas, definidas nesta Lei, e sua emissão e distribuição pública se darão nos termos de regulamentação expedida pelo órgão responsável pelo estabelecimento de normas para emissão de títulos de valores mobiliários.

5. AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.

Segundo mensagem do Secretário Geral da Aliança Cooperativa Internacional por ocasião do Dia Internacional do Cooperativismo, em 05 de julho de 2008, as cooperativas agropecuárias têm o desafio de integrar os pequenos produtores em todo o mundo:

Las cooperativas vienen promoviendo desde hace tiempo enfoques integradores y sostenibles con respecto al desarrollo económico y social a nivel local. En consonancia con esos enfoques, las cooperativas están ampliando sus actividades de desarrollo de manera creativa, en esferas como la sostenibilidad ambiental y la neutralización de las emisiones de carbono, mientras comunidades del mundo entero luchan por adaptarse al cambio climático y consolidar su resistencia a su impacto. En el terreno de la agricultura, un importante desafío es conseguir que los agricultores, en particular los pequeños agricultores, obtengan un rendimiento mayor de sus cultivos y adopten prácticas agrícolas sostenibles mientras se enfrentan a las dificultades que plantea el cambio climático. Las cooperativas pueden prestar ayuda difundiendo conocimientos y buenas prácticas entre los agricultores y facilitando inversiones productivas y un acceso más amplio a la tecnología. (<http://www.ica.coop/activities/idc/2008>, em 13.04.2008).

A primeira cooperativa agropecuária foi constituída na localidade de Hjedding, Dinamarca, em 1882, para se dedicar ao fabrico e à venda de manteiga diretamente aos consumidores finais. Pouco depois surgiram outras cooperativas no mesmo modelo, que se encarregaram do acondicionamento da carne, defumação de toucinho, venda de ovos e de outros produtos agrícolas.

As cooperativas agrícolas se multiplicaram rapidamente, surgindo as de compra de implementos, de adubos e de sementes. Em 1899, fundava-se o Comitê Central Cooperativo, associação das cooperativas agrícolas, que tinham por objetivo orientar tecnicamente as filiadas e representá-las junto ao Governo Dinamarquês. Da Dinamarca, o cooperativismo agrícola disseminou-se por todo o mundo. (Maurer Jr, 1966, p. 47)

Max Weber, em *Capitalismo e Sociedade Rural na Alemanha*, cita que o grande êxito da formação de cooperativas entre os pequenos agricultores da Europa continental deve ser atribuído às vantagens peculiares que, em certos ramos de produção, o pequeno agricultor responsável possui em relação ao trabalhador contratado do grande fazendeiro.

Essas cooperativas revelaram-se como o meio mais influente para educar o camponês na agricultura. Através delas, criaram-se novas comunidades agrícolas, que unem os camponeses e dirigem seu raciocínio e seu sentimento econômico numa direção contrária à forma individualista que a luta econômica pela existência na indústria, sob a pressão da concorrência. E isso só é possível devido à grande importância das condições naturais de produção na agricultura – o fato de estar presa ao lugar, ao tempo e aos meios orgânicos de trabalho – e à visibilidade social de todas as operações

agrícolas que enfraquecem a eficiência da concorrência entre os agricultores. (Weber, tradução de Tragtenberg, 1985, p. 91).

Em relação à origem das cooperativas agropecuárias na América, Birchall (1997), afirma que, na sua forma moderna, as cooperativas agrícolas se instalaram primeiramente nos Estados Unidos da América, onde, por volta de 1867, já existiam pelo menos 400 queijarias e cremerias, constituídas na forma de cooperativas.

Pela necessidade de que fossem criados mecanismos de defesa para seus membros é que se desenvolveram as primeiras cooperativas agrícolas nos Estados Unidos da América, apoiadas em três vertentes: a compra de insumos, a venda dos produtos agrícolas e mais recentemente a produção agroindustrial. (Birchall, 1997, p. 11)

Consta que no Brasil houve várias iniciativas precursoras para formação de comunidades autogestionadas, com funcionamento semelhante às organizações cooperativas, anteriores ao século XIX, em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas, que se preconizavam a 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 das pessoas e das famílias se sobrepunha ao interesse econômico individual. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo, a exemplo da prática de mutirões presentes na cultura do povo brasileiro.

No Estado do Paraná, há relatos colônias de imigrantes com características isonômicas semelhantes às sociedades cooperativas. Em 1847 quando o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das ideias reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus a colônia Tereza Cristina. Essa iniciativa, apesar de sua breve existência, contribuiu como referência de elemento precursor do modelo de cooperativismo praticado no Brasil.

5.1 . A evolução econômica e social das cooperativas agropecuárias no Brasil

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras, o primeiro registro oficial de cooperativa agropecuária que se tem conhecimento no Brasil ocorreu em 1907, em Minas Gerais. O então governador, João Pinheiro, apoiou a organização de cooperativas com o objetivo de reduzir a ação de intermediários na produção agrícola e

comercialização de café, que naquela época era controlada por estrangeiros. Criou-se uma seção especializada para cuidar da produção e comercialização do produto, além de conceder isenções fiscais e estímulos materiais aos grupos de produtores organizados em cooperativas.

Na mesma época, na região sul do Brasil surgiram outras iniciativas de organização de cooperativas no âmbito das comunidades de origem européia, que já haviam vivenciado esse modelo de organização em seus países de origem. Segundo Nestor Braz de Oliveira (1979), no Rio Grande do Sul, quem efetivamente deu forma real à primeira cooperativa foi o padre suíço, Theodor Amstadt que tivera experiência com esse tipo de organização em seu país de origem.

Em 1902, numa reunião da Sociedade de Agricultores Rio-Grandense da Linha Imperial (Nova Petrópolis), Amstad liderou a formação da primeira caixa rural cooperativa entre imigrantes alemães que haviam ocupado os vales e os primeiros patamares da serra gaúcha. Em 1911 surge, entre imigrantes italianos, sob orientação de Giuseppe di Stéfano Paternó, a primeira cooperativa agrícola, que tinha ao seu lado uma caixa de crédito rural.

Gradativamente, o cooperativismo agropecuário se estendeu em todo território brasileiro e segundo a OCB, é o ramo que tem maior relevância econômica e social no Brasil. Participa de forma efetiva da assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados, abastecendo o mercado interno de produtos alimentícios e participando nas exportações, o que contribui para o saldo positivo da Balança Comercial Brasileira.

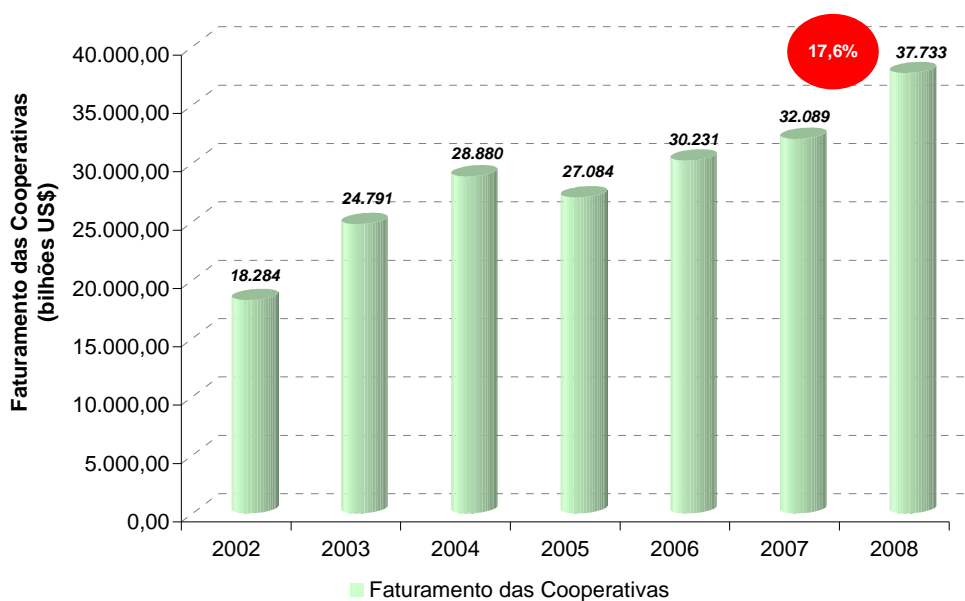
Tabela 04 - A evolução do cooperativismo brasileiro, 2000 a 2008.

Indicadores	2000	2002	2004	2006	2008	Evolução (%)
Cooperativas (número)	6.903	7.649	7.138	7.603	7.682	11,28
Cooperados (mil pessoas)	4.649	5.269	6.160	7.393	7.888	69,67
Funcionários (pessoas)	169.393	171.396	196.100	218.416	254.660	50,33

Fonte: OCB/2008.

Segundo a tabela 04, elaborada com base em informações divulgadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras, as cooperativas no Brasil apresentaram evolução de 11% no número de cooperativas, 69,7% no número de cooperados, 50,33% no número de empregados no período de 2000 a 2008.

Figura 03 – Faturamento das cooperativas brasileiras, 2002 a 2008.



Fonte: OCB, 2008

Observa-se no gráfico 03 que o crescimento do faturamento das cooperativas foi positivo no período de 2002 a 2008 e que apenas em 2005 houve queda em função da grande perda de safra ocasionada por seca em todo o país. Segundo a OCB, o maior faturamento do cooperativismo brasileiro foi obtido em 2008, onde as cooperativas paranaenses apresentaram a maior parcela, com um montante equivalente a US\$ 9,78 bilhões e participação de 25,90% do total faturado pelas cooperativas no Brasil, seguidas do estado de Minas Gerais, com um faturamento de US\$ 7,29 bilhões e representação de 19,31% do total.

Em termos econômicos, conforme mostra a figura 04, o faturamento das cooperativas brasileiras cresceu 106,37% no período de 2002 a 2008, passando de valor equivalente a US\$ 18,28 bilhões em 2002 para US\$ 37,73 bilhões no ano de 2008. Essa evolução foi maior nos últimos anos, entre 2007 e 2008 o crescimento foi de 17,60%.

5.2 – As cooperativas agropecuárias no Paraná.

Embora o Paraná tenha relatos de experiências com cooperativas agrícolas antes de 1950, o crescimento e consolidação das organizações cooperativas está intimamente ligado aos fluxos migratórios e às experiências que grupos de imigrantes tiveram em seus países de origem, mais tarde aplicadas aqui.

Segundo a publicação Cooperativas de Produção Agropecuária do estado do Paraná – Diagnósticos e Análises – editada em 1974, resultado do convênio entre Ocepar, IPARDES¹⁹, BRDE²⁰ e CPE²¹, há três fluxos de colonização bem identificados no Paraná. O primeiro partindo da região leste, de Paranaguá a Curitiba e em direção aos Campos Gerais, atraído pela criação de gado, extração de erva mate e madeira. O segundo no norte do Paraná, ligado á produção de café e com forte influência de produtores oriundos de São Paulo, Minas Gerais e da região nordeste do Brasil. O terceiro, nas regiões sudoeste e oeste do Paraná, realizado por pequenos e médios produtores de cereais e suinocultores oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Figura 04 – O fluxo de colonização no estado do Paraná.



19 IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

20 BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.

21 CPE – Centro de Promoções Econômicas

Segundo a Ocepar²², surgem as organizações cooperativas com características próprias, de acordo com cada realidade regional. A origem das cooperativas paranaense é bastante recente e está relacionada ao processo de colonização ocorrido no Paraná no início do século XX.

Historicamente, não se pode ignorar a contribuição de cooperativas existentes no estado antes do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, considerado o primeiro marco legal do cooperativismo no Brasil. Consta que, sob a orientação do agrônomo Valentim P. Cuts, foram constituídas 14 cooperativas de compra e venda em comum junto às colônias de imigrantes ucranianos na região de União da Vitória, no interior do Paraná.

Entre as cooperativas fundadas sob orientação de Valentim Cuts constam a Sociedade Cooperativista de Consumo ‘Svitlo’, com registro em 15 de janeiro de 1920, e a Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Limitada, em 1930, na localidade de Vera-Guarani, atual município de Paulo Frontim. Tais cooperativas tinham objetivos múltiplos, visando atender as necessidades dos agricultores no processo de implantação das colônias de imigrantes na região sul do estado do Paraná. Eram cooperativas mistas, que forneciam insumos para o plantio, mantimentos e utensílios domésticos e o crédito demandados pelos associados.

A Batavo Cooperativa Agroindustrial representa exemplo de sucesso de organização cooperativa constituída por imigrantes, com base na experiência em seu país de origem, tanto que está em funcionamento até hoje, sendo uma das mais prósperas do Paraná, além de ser a mais antiga cooperativa agropecuária em atividade no Brasil.

Em 1911, as primeiras famílias holandesas se estabeleceram na região dos Campos Gerais. Vieram à procura de trabalho e engajaram no plano de colonização estabelecido pela Brazil Railway Company, que vendia terrenos a colonizadores, com um prazo de dez anos para pagar. O contrato de trabalho incluía uma casa de morada, dois bois, um arado, seis vacas leiteiras, sementes e adubo. Coube a esses pioneiros, em 1925, uma das primeiras iniciativas de criar uma cooperativa de produção no Brasil, com sete sócios e uma produção leiteira de 700 litros/dia, produzindo manteiga e queijo que eram comercializados em Ponta Grossa, Castro, Curitiba e São Paulo. Isso só foi possível

22

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.

graças à união das quatro fabriquetas existentes, originando a Sociedade Cooperativa Hollandesa de Laticínios. (Relatório Batavo, 2008)

Após 1930, a política imigratória se intensifica no Paraná fazendo surgir novas organizações cooperativas para suprir a deficiência de infraestrutura e a falta de apoio governamental às colônias, formadas por pequenas e médias propriedades que se instalavam na região dos Campos Gerais.

As cooperativas tiveram, efetivamente, um papel de destaque desde a implantação das colônias, assumindo, inclusive, parte significativa das incumbências do poder público. Atuaram como intermediárias entre os agricultores imigrantes, as autoridades e os estabelecimentos de crédito. Colaboraram no planejamento e organização das colônias, na criação de, assistência técnica à produção, promoção do ensino, assistência médica e hospitalar. (IPARDES, 1974, P. II/8).

Os agricultores europeus trouxeram consigo o modelo de cooperativas agropecuárias que praticavam em seus países de origem e que foi fundamental para organizar as estruturas de compra e venda em comum dos bens de produção e consumo, de eletrificação rural e de crédito.

A história das cooperativas paranaenses foi construída ao longo dos diversos ciclos econômicos do estado do Paraná: madeira, erva-mate, café, algodão, trigo-soja, leite, e mais recentemente carnes, agroindústria e exportação. Em depoimento sobre o cooperativismo paranaense, SETTI, em Ocepar 35 anos, cita que:

No início, embora algumas cooperativas, notadamente as que tiveram origem em grupos de imigrantes, fossem sólidas, muitas eram incipientes. Pequenas cooperativas muitas vezes, atuando em áreas comuns com outras, formavam um ambiente de competição e hostil no final dos anos 60 e início dos anos 70. (Setti, 2006, p. 69).

Henry Gerber, alemão, naturalizado norteamericano, coordenou no Brasil programa de cooperação econômica entre o Departamento de Agricultura dos EUA e o governo brasileiro, foi designado para dar orientação e assistência técnica às cooperativas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Acabou ficando em Curitiba, estabelecendo seu escritório junto ao INDA (hoje, Incra), onde obteve todo o apoio para assessorar a reorganização e fortalecimento das cooperativas existentes.

Com a estreita contribuição e iniciativa de Gerber, ainda no final da década de 1960, o Incra, a Secretaria da Agricultura e a Emater iniciaram um trabalho conjunto de

pesquisa que resultaria no planejamento e reorganização do sistema cooperativistas do Paraná.

A partir de então e até meados dos anos sessenta, foram realizados vários seminários técnicos para definir áreas de ação das cooperativas de forma a atender a todos os municípios agrícolas. Esse esforço de integração deu origem posteriormente aos projetos regionais de cooperativismo, cujos resultados permanecem até os dias atuais e sempre que o sistema cooperativo paranaense inicia um novo ciclo de atividade.

Para a viabilização dos PICs – Projetos Integrados de Cooperativismo, houve a participação dos órgãos oficiais de apoio à agropecuária e dos órgãos de representação das próprias cooperativas existentes na época e que integravam o COFEP – Conselho de Coordenação e Fomento ao Cooperativismo do Paraná, criado em 1966, para articular a atuação integrada das instituições para o desenvolvimento do cooperativismo (Setti, 2006, p. 25).

O planejamento regional implementado a partir de 1971 repercutiu no meio rural e permitiu que se desenvolvesse o modelo de cooperativismo agropecuário existente no Paraná na atualidade. A ilustração 05 apresenta o mapa ilustrativo do estado do Paraná, delimitando os projetos regionais de cooperativismo.

Figura 05 – Os Projetos Regionais de Desenvolvimento do Cooperativismo no Paraná.



As cooperativas do Paraná dispõem de estrutura própria de representação e apoio ao seu desenvolvimento econômico e social iniciada na década de 1970. Essa estrutura evoluiu para o atual Sistema Ocepar.

O Sistema Ocepar é formado pelas seguintes entidades: A Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar; o SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo; e a FECOOPAR - Federação Sindical das Cooperativas do Estado do Paraná. Essas instituições têm por função, respectivamente, a representação de classe e sindical, o fomento ao cooperativismo, o desenvolvimento das cooperativas e a capacitação e promoção social do público interno das cooperativas paranaenses.

O Sistema Ocepar reúne 13 ramos de cooperativas existentes no Paraná: agropecuárias, saúde, crédito, educacional, especial, consumo, infra-estrutura, habitacional, mineral, produção, trabalho, transporte, turismo e lazer. Em 31 de dezembro de 2008 havia 238 cooperativas, que movimentaram uma economia de R\$ 25,6 bilhões, equivalente a 18% do valor do PIB do Paraná.

Tabela 05 - As cooperativas no Paraná, por ramo de atividade, em 2008.

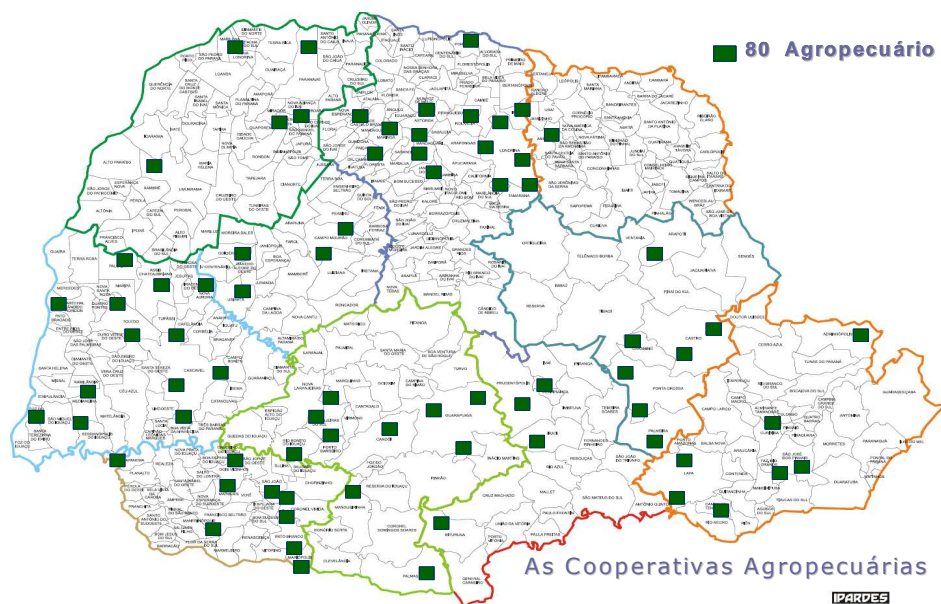
Ramos de Cooperativas	2008	
	Cooperativas	Cooperados
Agropecuário	80	123.400
Consumo	01	976
Crédito	66	359.870
Educacional	15	2.597
Habitacional	01	104
Infraestrutura / eletrificação rural	08	7.598
Mineral	01	29
Saúde	33	11.083
Trabalho	10	5.018
Transporte	20	2.407
Turismo e lazer	03	307
Total	238	513.389

FONTE: OCEPAR, 2008.

As cooperativas são consideradas importantes instrumentos de difusão de tecnologias e apoio empresarial aos produtores rurais paranaenses, facilitando o crédito

rural, a armazenagem e comercialização, as práticas de conservação e ao uso racional dos solos e manejo integrado de pragas, à agroindústria, contribuindo para levar o Paraná à liderança nacional na produção e produtividade agrícola.

Figura 06 – As cooperativas agropecuárias do Paraná, 2008.



Fonte: Ocepar, 2008

As 80 cooperativas agropecuárias, representadas na figura 06, encontram-se distribuídas em todas as regiões no Paraná e representavam 56% da economia do setor produtivo paranaense, com movimento econômico de 22 bilhões de reais em 2008.

Participam de forma direta no processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização da produção agropecuária, fazendo com que os seus cooperados fossem agentes ativos no mercado interno e externo e em ações sociais em suas comunidades.

Segundo a Ocepar, em muitos municípios do Paraná as cooperativas constam como as maiores empresas em faturamento, em oportunidades de emprego e como geradoras de tributos, de grande importância para sustentação do desenvolvimento regional. A integração dos produtores em cooperativas permitiu a montagem de ampla infra-estrutura de recepção, acondicionamento, armazenagem, transformação e comercialização da produção.

A evolução das cooperativas do Paraná no período de 2001 a 2008, as receitas das cooperativas do Paraná se elevaram em 214% no período; o número de cooperativas cresceu 23%; o de cooperados 103%; as exportações 127% e os investimentos 325%, o que demonstra o enorme potencial de expansão das cooperativas nas atividades agrícolas e agroindustriais no estado.

Tabela 06 - Evolução do cooperativismo paranaense, 2001 a 2008.

Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Faturamento (bilhões R\$)	7,95	10,65	15,5	18,0	16,5	16,5	19,5	25,0
Cooperativas	193	202	204	210	228	228	234	238
Cooperados (pessoas)	245.884	266.523	293.579	348.309	403.195	406.791	451.500	500.000
Funcionários	30.421	32.693	39.059	48.541	49.000	50.000	51.000	55.000
Exportações US\$ milhões	633,8	643,9	800	992	680	852,9	1.100,0	1.440,0
Impostos (R\$ milhões)	412,8	558,3	710,7	718,8	744,9	781,9	898,0	1.000,0
Investimentos (R\$ milhões)	300	350	450	780	680	794	1.028	1.275

Fonte: Ocepar, 2008.

Com a integração dos produtores em cooperativas, organizou-se também a comercialização da produção e dos serviços pelas cooperativas do Paraná. Com isso, aumentou a eficiência dos mecanismos de arrecadação tributária do Estado, o que torna as cooperativas importantes instrumentos na execução da política fiscal do governo, com arrecadação anual direta de cerca de R\$ 1,0 bilhão em tributos, impostos e contribuições.

Tabela 07 - As cooperativas na produção agropecuária do Paraná, em 2008.

Produtos	Produção do Paraná (em toneladas)	Participação das cooperativas (em percentual)
Algodão (em caroço)	16.089	81,80
Arroz	172.613	9,86
Batata	681.065	4,16
Café Beneficiado	158.619	30,58
Cana-de-açúcar	56.290.145	16,92
Canola	6.589	25,24
Cevada	160.108	92,86
Feijão	775.293	5,21
Laranja	385.560	61,64
Milho (*)	15.440.855	48,45
Soja	11.785.263	70,15
Trigo	3.172.375	66,34
Triticale	97.154	27,71
Aves para Corte	2.455.457	26,15

Leite beneficiado	1.751.837	57,22
Suínos para Corte	454.340	34,40

FONTE: OCEPAR, SEAB e IBGE. (*) 25% é consumido nas propriedades.

A estruturação e consolidação das cooperativas agropecuárias ao longo de mais de três décadas permitiu que participem de forma efetiva em todo o processo de produção, do armazenamento e industrialização. As cooperativas alcançaram 56% do total da produção agropecuária do Paraná em 2008, o que lhes proporcionou destaque econômico e capacidade de influenciar nos mercados interno e externo em favor de seus integrantes.

A integração das cooperativas e a agregação dos interesses dos produtores rurais permitiram a montagem de uma infra-estrutura de armazenagem da produção, sendo de 55% a participação das cooperativas no total da capacidade estática de armazenagem do Paraná. Através das cooperativas, os pequenos e médios produtores, que representam 77% do público das cooperativas paranaenses, tem acesso aos mercados agrícolas.

Tabela 08 - As cooperativas paranaenses na agroindústria do Paraná, em 2008.

Setor Agroindustrial	Capacidade instalada das Cooperativas do Paraná	Participação sobre a capacidade do PR (%)
Rações (t/d)	10.261	38%
Leite		
Usina beneficiamento (l/d)	2.620.000	56%
Derivados lácteos (t/a)	15.840	24%
Leite em pó (t/a)	20.000	100%
Carnes		
Suínos (cab/d)	4.000	27%
Aves (cab/d)	1.010.000	33%
Bovinos (cab/d)	200	11%
Beneficiamento		
Algodão (t/d)	23.000	70%
Fiações		
· Algodão (t/a)	44.200	52%
Malte de Cevada (t/a)	240.000	100%
Trigo (t/d)	1.208	33%
Milho (t/d)	500	20%
Oleaginosas		
· Esmagamento de soja (t/d)	12.800	45%
· Farelo de soja (t/d)	8.600	38%
· Refino de óleo (t/d)	1.120	39%
Cana		
· Açúcar (t/d)	9.300	8%
· Álcool (l/a)	329.400.000	25%
Café		

· Beneficiamento (t/d)	1.400	35%
· Torrefação (t/d)	23	10%

Fonte: OCEPAR 2008

A participação das cooperativas na agroindustrialização também alcançou significativo aumento a partir do ano de 1990, face à disponibilidade de matérias-primas, de energia, infraestrutura proximidade aos grandes centros de consumo e pela capacidade dos portos paranaenses.

Estima-se que a participação das cooperativas na agroindustrialização é equivalente a 38% da capacidade instalada no Estado, onde leite, cevada, soja e aves merece destaque em função dos volumes de produção transformados.

5.3 - A participação das cooperativas paranaenses nas exportações paranaenses.

Segundo informações do MDIC/SECEX, as cooperativas paranaenses realizaram, em 2008, US\$ 1,4 bilhão em vendas ao mercado externo, com de alta de 32,12% em relação ao ano de 2007. Isso impulsionou as exportações do Estado do Paraná, totalizaram US\$ 15,24 bilhões, equivalentes a 7,7% das exportações brasileiras.

Entre as 40 maiores empresas exportadoras do Paraná em 2007 situavam-se 6 cooperativas. Na sexta posição do *ranking de exportação* encontrava-se a Coamo Cooperativa Agroindustrial, com US\$ 491,86 milhões, representando 3,16% de participação nas exportações paranaenses; a C.Vale Cooperativa Agroindustrial, na 18ª posição, com US\$ 180,97 milhões e 1,09% de participação; a LAR Cooperativa Agroindustrial ocupava a 21ª posição com 0,97% de participação e US\$ 148,07 milhões; a Copacol Cooperativa Agroindustrial na 22ª posição 0,79% e US\$ 148,07 milhões; a Cocamar Cooperativa Agroindustrial ocupava a 37ª posição, com 0,45% e US\$ 68,84 milhões e a Coopcana Cooperativa Agroindustrial ocupava a 40ª posição com 0,39% de participação e US\$ 59,52 milhões exportados.

Tabela 09 – A participação das cooperativas paranaenses nas exportações paranaenses no período de 2000 a 2008.

(US\$ milhões)

ANO	Exportações Brasileiras	Exportações Paranaenses	Exportações das Cooperativas Paranaenses	Participação das Cooperativas Paranaenses (%)
2000	55.080	4.390	355	8,09
2001	58.220	5.320	633	11,90
2002	60.360	5.700	643	11,28
2003	73.080	7.150	800	11,19
2004	96.470	9.400	992	10,55
2005	118.310	10.020	680	6,79
2006	137.470	10.000	852	8,52
2007	160.650	12.350	1.053	8,53
2008	197.940	15.240	1.440	9,54

Fonte: SECEX/MDIC, Elaboração Getec/Ocepar, 2008.

O desempenho das cooperativas no mercado internacional apresentou crescimento contínuo nas exportações das cooperativas do Paraná entre 2000 a 2004, de 279,43%, com queda de 68,54% de 2004 a 2005 e novamente crescimento de 191,17% entre 2005 a 2008.

5.4 – O desenvolvimento humano no Cooperativismo do Paraná.

Para sustentar o crescimento proporcionado pelas cooperativas paranaenses são necessários grandes investimentos na formação de cooperados, conselheiros, dirigentes, executivos e funcionários especializados. No período de 2001 a 2008, cerca de 670 mil pessoas foram capacitadas pelo SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, que aplicou mais de R\$ 55 milhões em recursos em plano de desenvolvimento humano para as cooperativas paranaenses.

A criação do SESCOOP, em 1999, permitiu que os profissionais das cooperativas passassem a ter acesso facilitado a formação e qualificação profissional. Os treinamentos se tornaram rotineiros e mudaram o perfil das organizações, ampliando as perspectivas de crescimento e a qualidade dos serviços e produtos. Da mesma forma, as análises de desempenho das cooperativas conferem maior credibilidade e

planejamento estratégico ao sistema cooperativista do Paraná. Os investimentos constantes em qualificação se refletem nos resultados econômicos através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços das cooperativas.

Em 2008, foram investidos nas cooperativas paranaenses cerca de R\$ 10,6 milhões com a realização de 2.946 eventos de formação profissional, para 100 mil participantes. Os cursos de pós-graduação, especialização, MBA e mestrados beneficiaram cerca de 1000 pessoas, entre colaboradores e dirigentes.

Entre os projetos de destaque, visando futuras gerações de cooperativistas, estão os programas *Cooperjovem* e o *JovemAprendiz*. O Programa Cooper Jovem já abrange 148 escolas em 40 municípios do Estado, com 10 cooperativas parceiras. Atualmente, 469 professores estão inseridos no programa que atendeu 8.861 alunos em 2008. O programa Jovem Aprendiz Cooperativo, do qual participam 17 cooperativas, já beneficiou 262 jovens, que tiveram a oportunidade de aprender um ofício para trilhar os primeiros passos na vida profissional.

Ramos cita que a eficácia dos ambientes isonômicos exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias.

Quando ela aumenta de tamanho, além de determinado ponto ótimo, é comum que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou aleatórios, então a isonomia necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia. (RAMOS, 1981, p. 151).

Os dados apresentados anteriormente demonstram a evolução das cooperativas agropecuárias paranaenses, onde, em aproximadamente quatro décadas, pequenas cooperativas transformam-se em complexos agroindustriais de expressão nacional. Apesar disso, há pouca pesquisa acadêmica sobre essas organizações no Paraná, em especial no que se refere à forma de gestão e de funcionamento isonômico peculiar ao modelo de organização cooperativa.

6. PESQUISA

6.1 – As organizações cooperativas e a teoria da delimitação dos sistemas sociais.

O ponto central do modelo multidimensional, segundo Guerreiro Ramos, é a noção de delimitação organizacional, que envolve visão de sociedade com múltipla variedade de enclaves, onde o mercado é apenas um deles e onde a governança social formula e implementa as políticas em conformidade com decisões coletivas.

A Aliança Cooperativa Internacional, baseada em estudo da Organização Internacional do Trabalho – OIT, afirma que as cooperativas são modelos diferenciados de empresas:

Cada vez mais, as pessoas estão escolhendo o modelo de empresa cooperativa para enfrentar as novas realidades econômicas. Porque as cooperativas são capazes de sobreviver e, de fato, prosperar em situações de crise e ir mais além. A empresa cooperativa é um modelo de empresa alternativa, que em lugar de focar o lucro focaliza as pessoas, aumentando o poder dessas pessoas no mercado, enquanto baliza suas operações nos princípios e valores cooperativos. (<http://www.ica.coop/activities/idc>, em 18.10.2009)

A análise das razões substantivas que influenciaram o processo de integração nas cooperativas de produtores agropecuários no Estado do Paraná, através da avaliação de suas características, constituiu o primeiro objetivo desta pesquisa.

Entre as teorias de organizações pesquisadas, a teoria clássica de organizações, inspirada em Taylor, que focaliza atividades materiais, construída no ambiente de produção industrial, típico de métodos e de tempo, não pareceu adequada para compreender o funcionamento de organizações cooperativas. As teorias centradas na organização interna das empresas, que buscam na divisão do trabalho e na definição de funções o modelo, também não pareceram adequadas para compreender a lógica de funcionamento das sociedades cooperativas.

O arcabouço conceitual de uma nova ciência das organizações, proposto por Guerreiro Ramos (1981), foi o caminho escolhido, visto que a organização cooperativa constitui um modelo social de sociedade, com múltiplos interesses, onde o mercado é um dos componentes, não o único, a ser considerado.

Com base na Nova Teoria das Organizações, a pesquisa buscou identificar as características isonômicas presentes no processo de integração econômica e social das cooperativas agropecuárias paranaenses. Para Ramos (1981, p. 47), [...] *os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada são derivados do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todo os tempos e em todos os lugares.*

Guerreiro Ramos, ao referir-se ao ambiente isonômico, na sua Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, cita o termo *uma associação de iguais* na busca de desenvolvimento econômico, social e educacional, independentemente de prescrições imposta pelo mercado.

O termo *uma associação de iguais* parece comum às organizações cooperativas, pois constitui sistema social multidimensional, semelhante ao descrito por Guerreiro Ramos em a *Nova Ciência da Organizações* (1981), onde as forças dos interesses individuais dos membros da cooperativa são correlacionadas com a orientação coletiva, necessárias para o bom funcionamento da empresa cooperativa, com características multidimensional:

Sociedade multicêntrica envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e por em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e à atividade comunitária dos cidadãos. (Ramos 1981, p. 155).

Para comprovar se essa afirmativa é verdadeira, este estudo comparou os paradigmas para-econômicos descritos por Guerreiro Ramos, com características evidenciadas no sistema social das organizações cooperativas. Foram descritas diferentes situações do cotidiano de uma cooperativa e comparadas às condições de anomia, motim, fenonomia, economia e isonomia descritas na Nova Teoria das Organizações. O objetivo da comparação foi meramente didático para identificar se as condições descritas são pertinentes à realidade das organizações cooperativas no Paraná.

1. ANOMIA – Para Guerreiro Ramos, anomia é conceituada como uma situação estanque em que a vida coletiva e social desaparece. Para a organização

cooperativa poderia ser entendida como um ambiente no qual a atenção estaria voltada prioritariamente aos interesses individuais de seus membros, com pouca ação coletiva, onde os cooperados não participam das decisões da cooperativa, não possuem compromisso com a sua administração e exigem o máximo de benefícios de retorno imediato.

2. MOVIMENTO SOCIAL (MOTIM) – É referência de coletividade desprovida de normas, cujos membros falta o senso de ordem social e econômica. Para as organizações cooperativas, uma situação de motim poderia caracterizar uma cooperativa com muitos conflitos internos, onde é difícil estabelecer normas, funcionando muito mais como um movimento social com baixa estabilidade de poder, constantes mudanças de diretoria e grandes conflitos internos, podendo vir a perder, para seus membros, a representatividade e o significado da sua existência.
3. FENONOMIA – Para Guerreiro Ramos, significa um sistema social de caráter esporádico, mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação. Para as organizações cooperativas, '*fenonomia cooperativa*' poderia ser concebida como uma situação de cooperativa pequena, com área limitada de atuação, com pouco compromisso financeiro, que associa um pequeno grupo de pessoas, com interesse específico, administrada de forma informal e com regras simples, de fácil administração.
4. ECONOMIA – Para Guerreiro Ramos, significa um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou serviços. Para a organização cooperativa a situação do tipo *economia* poderia representar uma sociedade cooperativa onde a finalidade principal seria o retorno econômico, com serviços especializados aos membros, normas racionais e impessoais, com orientação ao mercado consumidor e direcionada para resultados.
5. ISONOMIA – Para Guerreiro Ramos, é um contexto em que todos os membros são iguais, com características isonômicas de atualização de seus membros, que desempenham atividades auto-gratificantes. Para as organizações cooperativas, a

condição de *isonomia* poderia ser descrita como uma situação de cooperação plena, onde os cooperados seriam tratados de forma igual, com regras claras, objetivas e de fácil entendimento, onde as decisões mais significativas seriam referendadas em assembléia geral e onde a comunicação é realizada de forma direta, complementada com reuniões nas comunidades ou por áreas de interesse para seus membros

Baseado nas situações descritas anteriormente, onde foram comparados os paradigmas para-econômicos com as características das cooperativas, foi elaborado exercício que foi submetido ao público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná solicitando-se que atribuisse notas de 01 a 05, conforme o grau de semelhança com a situação verificada na cooperativa onde pesquisado participa.

Tabela 10 – As características das organizações cooperativas e os paradigmas de delimitação do sistema social de Guerreiro Ramos.

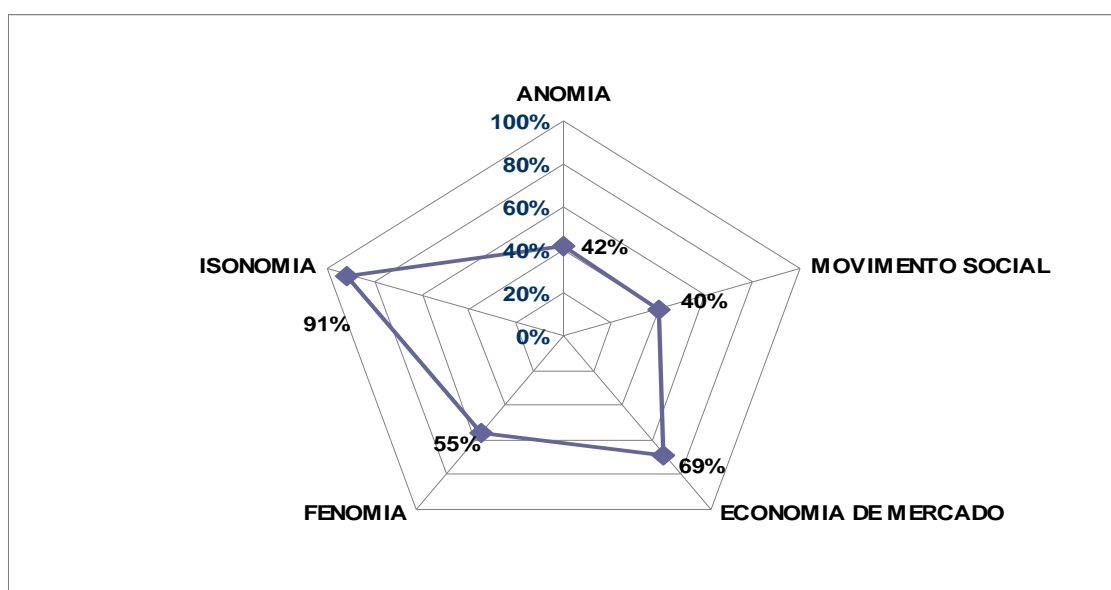
CARACTERÍSTICA DA COOPERATIVA (1)	PONTUAÇÃO (2)	GRAU DE APROVAÇÃO (3)	ORDEM (4)
ANOMIA - A cooperativa dá mais atenção para interesses individuais de seus cooperados, vive isolada, sem integração com os agentes de mercado, não possui plano de desenvolvimento para a cooperativa.	896	41,67%	4°
MOTIM - A cooperativa, em função do número de cooperados, é difícil estabelecer normas rígidas, funciona como um movimento de pessoas no qual ocorram conflitos entre seus integrantes.	866	40,28%	5°
ECONOMIA DE MERCADO - A cooperativa é uma organização formal com finalidade econômica, especializada nos serviços que oferece aos cooperados, cujas normas devem ser racionais e impessoais com orientação para o mercado e resultados.	1473	68,51%	2°
FENONOMIA - A cooperativa por ser pequena, especializada em poucos produtos, com área de atuação limitada, se dedicando a um pequeno grupo de pessoas e com regras simples.	1193	55,49%	3°
ISONOMIA - A cooperativa trata todos os cooperados de forma igual, com regras claras, objetivas de fácil entendimento, cujas decisões mais importantes são referendadas em Assembléia Geral.	1956	90,98%	1°

A coluna (1) apresenta as descrições propostas; a coluna (2) o total de pontos, representando a soma das notas atribuídas pelo público pesquisado; a coluna (3), o percentual dos pontos em relação ao número máximo de pontos, caso toda a amostra atribuisse grau máximo para a alternativa (2.150) e a coluna (4), a ordem de colocação em relação ao total de pontos obtidos na pesquisa.

Os resultados da coluna três da tabela podem sugerir que o sistema social nas organizações cooperativas agropecuárias do Paraná tem até 90,98% de características isonômicas; 68,51% de economia; 55,49% de fenonomia; 41,67% de anomia e 40,28% de movimento social (motim). Configurando-se o que afirma Guerreiro Ramos sobre o modelo multidimensional para a delimitação dos sistemas sociais: *“Não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais. No mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos”*. (Ramos, 1981, p.140).

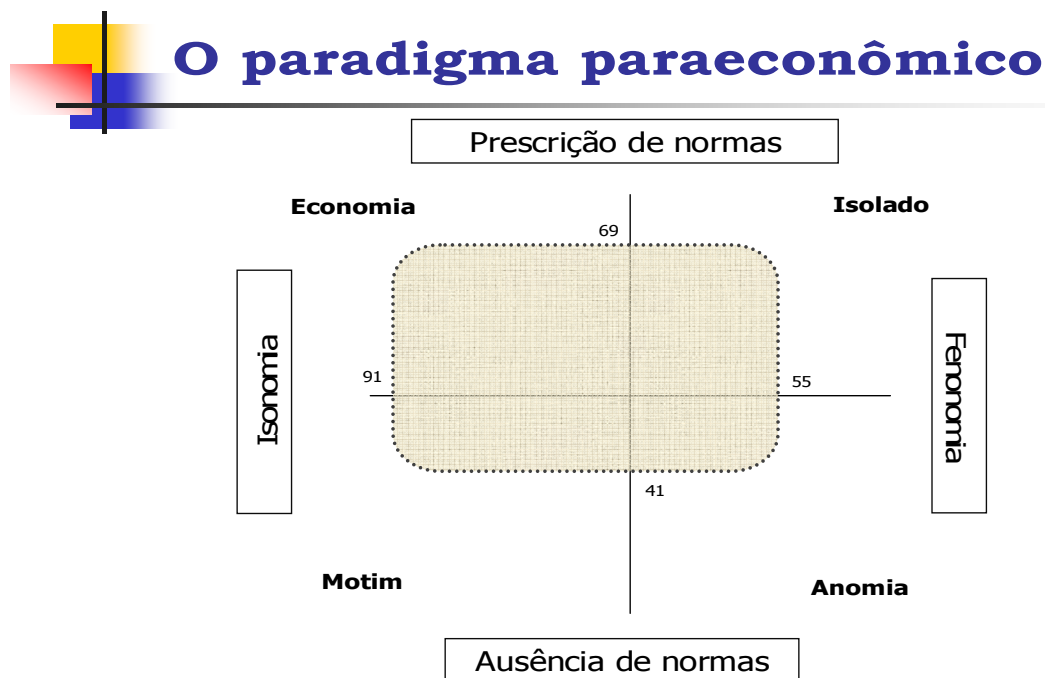
O gráfico na figura 07 permite visualizar as características do modelo multidimensional que são mais evidentes para o caso das organizações cooperativas agropecuárias no Paraná. Com base na ilustração foi possível deduzir que as organizações cooperativas constituem um sistema social multidimensional predominantemente isonômico, com fortes características de empresa econômica.

Figura 07 – As cooperativas agropecuárias do Paraná e os paradigmas de delimitação do sistema social de Guerreiro Ramos.



O modelo apresentado na figura 08 demonstra empiricamente a tentativa de se estabelecer o espaço de atuação econômica e social das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná, segundo os pressupostos descritos por Guerreiro Ramos em relação ao paradigma paraeconômico.

Figura 08 - A delimitação do sistema social em cooperativas agropecuárias, no Paraná.



Observa-se, no modelo acima, que as cooperativas agropecuárias paranaenses têm em seu quadro social interesses multidimensionais, com 91% de características isonômicas e alto grau de prescrição de normas (69%), bastante distinta das condições de ambientes econômicos centrados exclusivamente na teoria de mercado, conforme descrito por Guerreiro Ramos.

6.2 – As características isonômicas das organizações cooperativas.

A pesquisa comparou cinco características isonômicas citadas por Guerreiro Ramos – relações inter-pessoais, atuação profissional, forma de atuação, modelo de governança, tomada de decisão e organização interna - com situações vivenciadas nas organizações cooperativas, para então, verificar se tais características isonômica estão presentes nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Cabe ressaltar que toda analogia, por mais estreita que seja, pode ser levada a erro, portanto o *suposto modelo* apresentado necessita ser testado cientificamente junto as cooperativas para confirmar a sua existência. Deduz-se que as organizações cooperativas constituem sistema multidimensional preponderantemente isonômico, com características de empresa econômica.

6.2.1 – Sobre as relações inter-pessoais nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

No intuito de verificar se os relacionamentos dos cooperados com suas cooperativas contribuem para a boa convivência isonômica das pessoas inseridas nas cooperativas agropecuárias no Paraná, foi solicitada a concordância ou discordância do público interno sobre as seguintes afirmativas:

- a. *No dia a dia não há cooperação entre as pessoas;*
- b. *As pessoas só se unem quando não há outra alternativa;*
- c. *As pessoas são educadas para competir e não para cooperar;*
- d. *As cooperativas só se unem quando não tem outro jeito;*
- e. *A união entre cooperativas traz bons resultados.*

a - Sobre a existência, no dia a dia, de cooperação entre as pessoas.

A pesquisa parte da premissa que no dia-a-dia não existe cooperação entre as pessoas. Esse pressuposto está fundamentado em Thomas Hobbes, que ao referir-se ao cidadão (*De Cive, 1984*), em "Elementos da Lei Natural e Política", conclui que em condições normais *Os homens não vivem em cooperação natural, como o fazem as abelhas ou as formigas. O acordo entre elas é natural; entre os homens, só pode ser artificial.*

O intuito da pesquisa foi verificar se os pressupostos fundamentais da teoria substantiva da vida humana associada, derivados do senso da realidade comum a todos os indivíduos estão presentes no ambiente social das cooperativas agropecuárias do Paraná.

Contrariando a premissa formulada pelo pesquisador, verificou-se que 64,64% da amostra discorda da afirmativa de que no dia-a-dia não existe cooperação entre as

peças, portanto, deduz-se que as pessoas pesquisadas acreditam na possibilidade de cooperação.

Tabela 11 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “No dia-a-dia não existe cooperação entre as pessoas”.

POR PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	37,16%	62,84%
	Centro Sul	49,23%	50,77%
	Oeste / Sudoeste	29,91%	70,09%
TEMPO	01 ano	29,41%	70,59%
	01 a 10 anos	37,34%	62,66%
	11 a 20 anos	36,96%	63,04%
	mais de 20 anos	34,11%	65,89%
PÚBLICO	Cooperado	36,44%	63,56%
	Diretor ou conselheiro	35,62%	64,38%
	Funcionário	30,30%	69,70%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	menos da metade	36,21%	63,79%
	mais da metade	40,12%	59,88%
	toda a renda	33,18%	66,82%
TOTAL	PARANÁ	35,36%	64,64%

Comparando-se os diferentes públicos identificados na pesquisa, observou-se que o percentual de discordantes foi maior na região oeste/sudoeste (70,09%), entre funcionários da cooperativa (69,70%), entre os novos membros, até 01 ano na cooperativa (70,59%) e entre aqueles que toda a renda provém da cooperativa (66,82%).

b - Sobre a existência de união entre as pessoas.

A pesquisa parte do pressuposto de que ‘as pessoas só se unem quando não há outro jeito’. O intuito da pesquisa foi verificar se no ambiente das cooperativas havia disposição natural para a união entre as pessoas. Thomas Hobbes (1984) conclui que, em condições normais, “o homem entra em sociedade só quando a preservação da vida está ameaçada ou quando há vantagem nessa relação”.

O fato de 63,47% da amostra discordar da afirmativa de que “as pessoas só se unem quando não tem outro jeito” deduz-se que as pessoas pesquisadas acreditam na possibilidade da união. A tabela 12 traz os indicativos por região e público:

Tabela 12 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “As pessoas só se unem quando não há outro jeito”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte /Noroeste	35,81%	64,19%
	Centro Sul	53,85%	46,15%
	Oeste / Sudoeste	31,78%	68,22%
TEMPO	01 ano	35,29%	64,71%
	01 a 10 anos	42,41%	57,59%
	11 a 20 anos	30,43%	69,57%
	Mais de 20 anos	38,76%	61,24%
PÚBLICO	Cooperado	38,78%	61,22%
	Diretoria	35,62%	64,38%
	Funcionário	36,36%	63,64%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	Menos da metade	43,10%	56,90%
	Mais da metade	35,80%	64,20%
	Toda a renda	36,92%	63,08%
MÉDIA	PARANÁ	36,53%	63,47%

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, expostas na tabela nº 10, sobre a percepção da união entre as pessoas, no Paraná, observa-se que o percentual de discordantes é maior na região oeste/sudoeste (68,22%), entre dirigentes da cooperativa (64,38%), entre membros de 11 a 20 anos (69,57%) e entre aqueles com mais da metade da renda (64,20%).

c - Sobre a existência de educação para a cooperação

A pesquisa partiu da afirmativa de que *as pessoas são educadas para competir e não para cooperar*. O intuito da pesquisa foi verificar se no ambiente social das cooperativas agropecuárias há o entendimento de que as pessoas foram educadas para competir e não para cooperar entre si.

Para Thomas Hobbes (1984, p. 47), na análise do estado natural, “o homem é o lobo do homem”, onde o altruísmo não seria, portanto, natural. Natural seria o egoísmo, inclinação geral do gênero humano, constituído por um perpétuo e irrequieto desejo de poder e mais poder, que só termina com a morte.

A opinião do público pesquisado se apresentou dividida em relação a afirmativa que *“as pessoas são educadas para competir e não para cooperar”*, conforme expresso na tabela 13, onde 57,41% discorda da afirmativa de que *“as pessoas são educadas para competir e não para cooperar”* e 42,59% concordam.

Tabela 13 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “As pessoas são educadas para competir e não cooperar”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte /Noroeste	44,90%	55,10%
	Centro Sul	49,21%	50,79%
	Oeste / Sudoeste	39,07%	60,93%
TEMPO	01 ano	58,82%	41,18%
	01 a 10 anos	41,03%	58,97%
	11 a 20 anos	41,61%	58,39%
	Mais de 20 anos	46,15%	53,85%
PÚBLICO	Cooperado	44,15%	55,85%
	Diretor ou conselheiro	43,06%	56,94%
	Funcionário	36,36%	63,64%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	Menos da metade	51,72%	48,28%
	Mais da metade	47,17%	52,83%
	Toda a renda	37,67%	62,33%
MÉDIA	PARANÁ	42,59%	57,41%

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, expostas na tabela 13 – A percepção sobre a educação para a cooperação, no Paraná, por público -, observa-se que o percentual de discordantes é maior na região oeste/sudoeste (60,93%), entre funcionários da cooperativa (63,64%), entre membros de 01 a 10 anos (58,97%) e entre aqueles com toda a renda (62,33%).

6.2.2. Sobre as relações de trabalho dos cooperados nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

A segunda característica isonômica citada por Guerreiro Ramos prevê que indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. *As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.* (Ramos 1981, p. 150).

No caso das organizações cooperativas, foi necessário verificar se através da cooperação as pessoas acreditam alcançar os resultados para si e para sua comunidade. Nesse sentido, a pesquisa solicitou a concordância ou discordância sobre as seguintes afirmativas:

- a. A cooperação entre as pessoas dá bons resultados;
- b. A sua cooperativa teve bons resultados nos últimos anos.
- c. A cooperativa só é eficiente se obtiver sobras no final do ano;
- d. Uma boa cooperativa gera desenvolvimento para a região;

a – Sobre os resultados da cooperação entre as pessoas.

A afirmativa de que “A cooperação entre as pessoas dá bons resultados”, tem o intuito de verificar se o público pesquisado acredita nos resultados da cooperação entre as pessoas, visto que, segundo Tomas Hobbes (1984, p. 47), isso não é natural, natural seria o individualismo e a competição”.

Tabela 14 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperação entre as pessoas dá bons resultados”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte /Noroeste	98,65%	1,35%
	Centro Sul	93,85%	6,15%
	Oeste / Sudoeste	96,74%	3,26%
TEMPO	01 ano	100,00%	0,00%
	01 a 10 anos	95,57%	4,43%
	11 a 20 anos	99,28%	0,72%
	Mais de 20 anos	96,15%	3,85%
PÚBLICO	Cooperado	96,80%	3,20%
	Diretor ou conselheiro	97,26%	2,74%
	Funcionário	100,00%	0,00%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	Menos da metade	100,00%	0,00%
	Mais da metade	95,68%	4,32%
	Toda a renda	97,21%	2,79%
PARANÁ	MÉDIA	97,48	2,52

Para 97,21% do público pesquisado há concordância que “A cooperação entre as pessoas dá bons resultados”, deduz-se que nas cooperativas agropecuárias no Paraná as pessoas acreditam que as cooperativas são formas de organizações que proporcionam resultados às pessoas que delas participam.

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, a percepção sobre os resultados que a cooperação pode proporcionar às pessoas que participam da cooperativa, observa-se que o percentual de concordância é superior a 93% em todos os públicos e todas as regiões.

b - Sobre os resultados da sua cooperativa.

A afirmativa de que *a sua cooperativa teve bons resultados nos últimos anos* teve o intuito de verificar se os resultados são perceptíveis na cooperativa onde o pesquisado participa.

Tabela 15 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A sua cooperativa teve bons resultados no último ano”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	94,52%	5,48%
	Centro Sul	95,16%	4,84%
	Oeste / Sudoeste	97,16%	2,84%
TEMPO	01 ano	100,00%	0,00%
	01 a 10 anos	94,19%	5,81%
	11 a 20 anos	96,27%	3,73%
	Mais de 20 anos	96,03%	3,97%
PÚBLICO	Cooperado	96,14%	3,86%
	Diretor / Conselheiro	95,77%	4,23%
	Funcionário	96,77%	3,23%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	96,49%	3,51%
	Mais da metade	94,84%	5,16%
	Toda a renda	96,70%	3,30%
MÉDIA	PARANÁ	95,94%	4,06%

Se para 95,941% do público pesquisado houve concordância que “A sua cooperativa teve bons resultados no último ano” deduz-se que nas cooperativas agropecuárias no Paraná as pessoas evidenciam os resultados das cooperativas no dia-a-dia.

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, essa percepção foi superior a 94%, dispensando maiores comentários a respeito para concluir que os resultados que as cooperativas agropecuárias no Paraná são significativos ao seu público interno.

c - Sobre a eficiência das sobras na cooperativa

A afirmativa de que *a cooperativa só é eficiente se apresentar sobras no final do ano*, teve o intuito de verificar se a distribuição de sobras é percebida como uma forma de avaliação da eficácia da cooperativa.

Ao avaliar a distribuição de resultados na cooperativa faz-se necessário observar as diferentes formas de remuneração dos produtos e serviços de seus cooperados. Algumas cooperativas praticam preços normais de mercado durante o ano e se houver sobras complementam a remuneração ao final do exercício, outras cobram pelos serviços prestados aos cooperados, não gerando sobras ao final do ano.

Tabela 16 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperativa só é eficiente se apresentar sobras”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte/Noroeste	27,70%	72,30%
	Centro Sul	32,31%	67,69%
	Oeste / Sudoeste	20,66%	79,34%
TEMPO	01 ano	29,41%	70,59%
	01 a 10 anos	24,68%	75,32%
	11 a 20 anos	23,36%	76,64%
	Mais de 20 anos	31,78%	68,22%
PÚBLICO	Cooperado	26,53%	73,47%
	Diretor ou conselheiro	20,83%	79,17%
	Funcionário	33,33%	66,67%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	Menos da metade	29,31%	70,69%
	Mais da metade	24,07%	75,93%
	Toda a renda	26,76%	73,24%
MÉDIA	PARANÁ	24,88%	75,12%

Observa-se que 75,12% dos entrevistados discordam da afirmativa de que “A cooperativa só é eficiente se apresentar sobras no final do ano”, demonstrando que o público pesquisado não relaciona as sobras (lucros) apresentadas pela cooperativa ao final do exercício como fator de eficiência da cooperativa.

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa sobre a percepção sobre as sobras como fator de eficiência, por público, observa-se que o percentual de discordantes foi maior na região oeste/sudoeste (79,34%), entre dirigentes da cooperativa (79,17%), entre membros de 11 a 20 anos (76,64%) e entre o público com mais da metade da renda via cooperativa (75,93%). Vários entrevistados relacionaram sobras como sendo dos cooperados e não da cooperativa, portanto, havendo sobras não significaria, necessariamente, que a cooperativa é eficiente para os cooperados, apenas que foi retido maior valor na cooperativa durante o ano.

d - Sobre o desenvolvimento gerado pela cooperativa.

A afirmativa de que a *cooperativa gera desenvolvimento sustentado na sua região de atuação*, teve o intuito de verificar se os resultados da cooperativa são percebidos pelas pessoas, nas regiões onde as cooperativas atuam.

Tabela 17 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A cooperativa gera desenvolvimento na sua região”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	99,32%	0,68%
	Centro Sul	98,39%	1,61%
	Oeste / Sudoeste	99,06%	0,94%
TEMPO	01 ano	100,00%	0,00%
	01 a 10 anos	99,35%	0,65%
	11 a 20 anos	99,25%	0,75%
	Mais de 20 anos	98,43%	1,57%
PÚBLICO	Cooperado	98,81%	1,19%
	Diretor ou conselheiro	98,59%	1,41%
	Funcionário	100,00%	0,00%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	100,00%	0,00%
	Mais da metade	99,36%	0,64%
	Toda a renda	98,58%	1,42%
MÉDIA	PARANÁ	99,05%	0,95%

O fato de 99,05% de o público pesquisado concordar com a afirmativa de que “*cooperativa gera desenvolvimento sustentado na sua região de atuação*”, deduz-se que as cooperativas agropecuárias paranaenses são agentes de desenvolvimento regional. Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa sobre a percepção de que as cooperativas geram desenvolvimento regional foi superior a 98% em todos os públicos e em todas as regiões.

e – Sobre a união entre cooperativas.

Os resultados que a união entre as cooperativas pode proporcionar aos cooperados e a possibilidade de haver concorrência entre cooperativas constitui o dilema que esta pesquisa pretende focar. A afirmativa de que *a união entre cooperativas traz bons resultados*, teve o intuito de verificar se a geração de desenvolvimento regional, citado no item anterior e também, comparar com questão que trata da concorrência entre cooperativas.

Tabela 18 – Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa: “A união entre cooperativas traz bons resultados”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	95,86%	4,14%
	Centro Sul	96,77%	3,23%
	Oeste / Sudoeste	98,11%	1,89%
TEMPO	01 ano	100,00%	0,00%
	01 a 10 anos	96,77%	3,23%
	11 a 20 anos	96,99%	3,01%
	Mais de 20 anos	97,64%	2,36%
PÚBLICO	Cooperado	97,32%	2,68%
	Diretor ou conselheiro	95,77%	4,23%
	Funcionário	100,00%	0,00%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	96,49%	3,51%
	Mais da metade	98,71%	1,29%
	Toda a renda	96,23%	3,77%
MÉDIA	PARANÁ	97,14%	2,86%

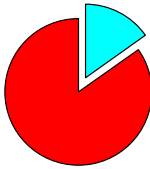
Para 97,14% do público pesquisado, a união entre cooperativas traz resultados para a região onde a cooperativa atua. Comparando-se com a tabela 26, onde 75,84% concorda haver concorrência entre as cooperativas, conclui-se que o tema integração das cooperativas merece especial atenção do cooperativismo paranaense.

6.2.3. Sobre atividades profissionais nas cooperativas agropecuárias do Paraná

A terceira característica isonômica pesquisada define que as atividades são, sobretudo, promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam: *“em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade (Ramos 1981, p. 150)”*.

Para evidenciar se essa característica está presente nas organizações cooperativas do Paraná, foi elaborada questão solicitando que o participante opinasse sobre o que é mais importante na sua perspectiva: buscar segurança, através de emprego seguro no governo, numa grande empresa na região ou na própria cooperativa ou viabilizar-se como empreendedor, dar continuidade na atividade familiar, ser dono do seu próprio negócio e crescer na atividade.

Tabela 19 – Grau de expectativa profissional do público interno das cooperativas agropecuárias no Paraná.

A EXPECTATIVA PROFISSIONAL	PERCENTUAL	
Busca de emprego seguro no governo, numa grande empresa na região ou na própria cooperativa.	15,14%	
Viabilização como empreendedor, dar continuidade na atividade familiar, ser dono do seu próprio negócio e crescer na atividade.	84,86%	

Para 84,86% do público pesquisado, a cooperativa representa uma opção para viabilização da atividade profissional do cooperado, que deseja ser dono do seu próprio negócio e suas atividades são, sobretudo, promovidas como vocações, não como empregos.

Tabela 20 - Grau de expectativa profissional do público interno em relação as cooperativa agropecuária no Paraná, por região e tipo de público, em 2008.

PÚBLICOS		Busca um emprego seguro no governo, numa grande empresa na região ou na própria cooperativa.	Viabilização como empreendedor, dar continuidade na atividade familiar, ser dono seu próprio negócio e crescer na atividade.
REGIÃO	Norte/Noroeste	17,50%	82,50%
	Centro/Sul	15,38%	84,62%
	Oeste/Sudoeste	13,39%	86,61%
TEMPO	01 ano	22,22%	77,78%
	01 a 10	11,39%	88,61%
	11 a 20	14,48%	85,52%
	Mais de 20	19,58%	80,42%
PÚBLICO	Cooperado	15,75%	84,25%
	Diretoria	11,69%	88,31%
	Funcionário	15,15%	84,85%
GRAU DE DEPENDÊNCIA	Menos da metade	8,33%	91,67%
	Mais da metade	12,73%	87,27%
	Toda a renda	19,05%	80,95%
MÉDIA	PARANÁ	15,14%	84,86%

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, a percepção de que a cooperativa representa uma opção de viabilização da atividade do cooperado é superior a 77% em todos os públicos pesquisados concorda com a afirmação de que o objetivo é viabilizar um empreendimento próprio. Observou-se que este percentual sobe para 86,61% na região oeste/sudoeste, 88,31% entre dirigentes da cooperativa, 88,61%

entre membros com 01 a 10 anos de cooperativa e 91,67% entre aqueles cuja renda via cooperativa é inferior à metade.

6.2.4. Sobre o modelo de governança das atividades profissionais nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Guerreiro Ramos cita que uma isonomia perderia o seu caráter se seus membros se dicotomizassem entre nós e eles, entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas.

“A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles”. (Ramos, 1981, p. 150).

Para evidenciar se isso ocorre nas organizações cooperativas, a pesquisa buscou identificar a forma de tomada de decisão e a fixação de diretrizes políticas e de gestão nas organizações cooperativas do Paraná no intuito de verificar se no ambiente social das cooperativas há distinção entre o comando da cooperativa e a administração dos negócios conjuntos realizados pelas cooperativas, foi solicitado que os participantes da pesquisa opinassem sobre as seguintes afirmativas:

- a- O comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa, através da assembléia geral;
- b- A administração dos negócios da cooperativa deve ser profissional, com equipe especializada e com supervisão da diretoria.

a - Sobre a forma de comando societário nas cooperativas

A legislação cooperativista (Lei nº 5764) dedica vários capítulos à forma de comando na sociedade cooperativa visto o grau de complexidade da administração em função do número de cooperados que tem poder de decisão nas cooperativas e da diversidade de interesses individuais de seus membros.

Para Guerreiro Ramos (1981 p. 147) [...] *pode acontecer que na sociedade se torne possível de perturbação pelos motins, quando perder, para seus membros, a representatividade e o significado.*

Tabela 21 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “O comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa”.

O COMANDO DOS COOPERADOS		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	90,34%	9,66%
	Centro Sul	87,30%	12,70%
	Oeste / Sudoeste	89,77%	10,23%
TEMPO	01 ano	81,25%	18,75%
	01 a 10 anos	87,90%	12,10%
	11 a 20 anos	88,24%	11,76%
	Mais de 20 anos	92,86%	7,14%
PÚBLICO	Cooperado	88,82%	11,18%
	Diretor / Conselheiro	92,96%	7,04%
	Funcionário	87,50%	12,50%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	85,96%	14,04%
	Mais da metade	87,42%	12,58%
	Toda a renda	91,98%	8,02%
MÉDIA	PARANÁ	89,60%	10,40%

O fato de 89,60% de o público pesquisado concordar com a afirmativa de que “*O comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa, através da assembléia geral*”, demonstrou que a forma autogestionada de comando tem a aprovação da maioria do público interno das cooperativas.

Comparando-se os diversos públicos identificados na pesquisa, o índice de concordância é maior em público com mais tempo na cooperativa, entre diretores ou que tem grande participação econômica com a cooperativa.

b - Sobre a administração dos negócios da cooperativa.

Considerando a complexidade de gestão das atividades econômicas desenvolvidas pelas cooperativas no Paraná, foi solicitada a opinião do público interno sobre a forma de administração dos seus negócios comuns.

Para Ramos (1981, p. 155), *a sociedade multicêntrica envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado com o poder de formular e por em prática diretrizes*, distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e à atividade comunitária dos cidadãos.

Tabela 22 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “A administração dos negócios da cooperativa deve ser profissional, com equipe especializada e com supervisão da diretoria”.

ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	93,15%	6,85%
	Centro Sul	96,72%	3,28%
	Oeste / Sudoeste	89,30%	10,70%
TEMPO	01 ano	87,50%	12,50%
	01 a 10 anos	94,19%	5,81%
	11 a 20 anos	90,44%	9,56%
	Mais de 20 anos	91,34%	8,66%
PÚBLICO	Cooperado	92,04%	7,96%
	Diretor / Conselheiro	90,14%	9,86%
	Funcionário	96,88%	3,13%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	92,98%	7,02%
	Mais da metade	90,51%	9,49%
	Toda a renda	92,45%	7,55%
MÉDIA	PARANÁ	91,71%	8,29%

O fato de 91,29% de o público pesquisado concordar com a afirmativa de que “*a administração dos negócios da cooperativa deve ser profissional, com equipe especializada e com supervisão da diretoria*”, demonstra que a gestão profissional dos negócios da cooperativa tem a aprovação da maioria do público interno.

Comparando-se as diversas situações identificadas na pesquisa, a percepção de que a administração deve ser profissional foi superior a 87% em todos os públicos e todas as regiões.

6.2.5. Sobre a forma de tomada de decisões nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Considerando que nos ambientes isonômicos a tomada de decisão e a fixação de diretrizes políticas deve ser totalmente abrangente, foi avaliado o modelo de gestão das organizações cooperativas paranaenses. Para evidenciar a forma de tomada de decisão e a fixação de diretrizes políticas e de gestão foi solicitado que os participantes da pesquisa opinassem sobre as seguintes afirmativas:

- a. A existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social;
- b. Os objetivos estabelecidos no estatuto social devem contemplar os interesses dos cooperados em suas atividades profissionais;
- c. As regras de funcionamento como fator de integração do cooperado na cooperativa.

a - Sobre a existência da cooperativa e os estatutos sociais.

Considerando que o estatuto social deve traduzir o formato de funcionamento da cooperativa, foi formulada questão indagando se o público pesquisado concorda que a existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social.

Tabela 23- Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “A existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte /Noroeste	86,90%	13,10%
	Centro Sul	96,83%	3,17%
	Oeste / Sudoeste	91,63%	8,37%
TEMPO	01 ano	93,75%	6,25%
	01 a 10 anos	88,46%	11,54%
	11 a 20 anos	88,24%	11,76%
	Mais de 20 anos	96,85%	3,15%
PÚBLICO	Cooperado	89,71%	10,29%
	Diretor / Conselheiro	94,37%	5,63%
	Funcionário	96,88%	3,13%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	87,72%	12,28%
	Mais da metade	88,05%	11,95%
	Toda a renda	93,87%	6,13%
MÉDIA	PARANÁ	90,78%	9,22%

Para 90,78% do público pesquisado, houve concordância com a afirmativa de que “A razão da existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social”, demonstrando a importância da fixação dos objetivos sociais nas organizações cooperativas.

b. - Sobre os interesses dos cooperados:

Outra questão submetida foi que os objetivos das cooperativas devem contemplar os interesses individuais de seus cooperados.

Tabela 24 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “Os objetivos estabelecidos no estatuto social devem contemplar os interesses dos cooperados em suas atividades profissionais”.

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	87,50%	12,50%
	Centro Sul	93,65%	6,35%
	Oeste / Sudoeste	86,51%	13,49%
TEMPO	01 ano	68,75%	31,25%
	01 a 10 anos	90,45%	9,55%
	11 a 20 anos	87,41%	12,59%
	Mais de 20 anos	88,10%	11,90%
PÚBLICO	Cooperado	87,94%	12,06%
	Diretor / Conselheiro	88,57%	11,43%
	Funcionário	87,50%	12,50%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	91,23%	8,77%
	Mais da metade	91,82%	8,18%
	Toda a renda	84,36%	15,64%
MÉDIA	PARANÁ	87,91%	12,09%

Para 87,91% do público pesquisado houve concordância com a afirmativa de que *os objetivos estabelecidos no estatuto social devem contemplar os interesses dos cooperados em suas atividades profissionais*, demonstrando que a razão da existência da cooperativa deve estar relacionada aos interesses individuais de seus membros.

c. As regras de funcionamento da cooperativa.

Entre as características da cooperativa foram relacionadas cinco condições relacionadas ao seu funcionamento: isonomia, racionalidade, melhoria social, interesse econômico e administração como fatores de sucesso da cooperativa, condição importante para compreender o modelo de organização social e explicar o que ocorre com o processo de integração econômica e social.

O público pesquisado foi instado a atribuir grau de importância às características apresentadas, cujos resultados constam da tabela a seguir:

Tabela 25 - Avaliação do público interno sobre o funcionamento das cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

AS CARACTERÍSTICAS	PONTUAÇÃO ²³	APROVAÇÃO ²⁴	ORDEM ²⁵
A cooperativa deve permanecer com a regra de igualdade de voto nas assembleias de cooperativas	1858	86,42%	2º
A cooperativa deve ser a extensão dos negócios dos cooperados, onde ele adquire o que precisa para sua atividade e comercializa a sua produção ou serviços.	1722	80,09%	4º
A cooperativa deve proporcionar ao cooperado, além da parte econômica, a melhoria de sua condição social.	1667	77,53%	5º
O sucesso da cooperativa está relacionado ao que ela proporciona de oportunidades aos seus integrantes	1775	82,56%	3º
O sucesso da cooperativa depende da forma como a cooperativa é administrada	1930	89,77%	1º

Observa-se que a forma de administração foi considerada o fator mais relevante para o sucesso da cooperativa, totalizando 89,77% dos pontos atribuídos. A regra de igualdade de voto nas assembleias gerais foi a segunda característica mais valorizada, confirmando a importância do fator isonômico na forma de tomada de decisão na cooperativa. Os interesses econômicos relacionados aos negócios dos cooperados e as oportunidades geradas pela cooperativa também obtiveram índice acima de 80% de importância. A melhoria social foi o fator que obteve o menor índice, com 77% dos pontos possíveis.

6.3 - Os fatores que dificultam a integração das cooperativas agropecuárias no Paraná.

O segundo objetivo da pesquisa foi identificar os fatores que impactam no processo de integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná, tanto na integração de primeiro grau (cooperado-cooperativa) quanto de segundo grau (cooperativa-cooperativa).

²³ Pontuação: Soma dos pontos obtidos na pesquisa de campo

²⁴ Grau de aprovação: Relação entre a soma da pontuação obtida em relação ao total de pontos possíveis caso obtivesse grau 5 em todas as respostas.

²⁵ Ordem: classificação segundo a pontuação obtida na tabela

6.3.1 – A concorrência entre cooperativas agropecuárias no Paraná.

A pesquisa partiu da afirmativa de que há concorrência entre as cooperativas agropecuárias no Paraná. Para confirmar se isso era verdadeiro, a afirmativa foi submetida ao público interno das cooperativas no intuito de verificar se a concorrência entre cooperativas é percebida no ambiente social das cooperativas.

Tabela 26 - Nível de concordância do público interno das cooperativas agropecuárias do Paraná sobre a afirmativa que: “Há concorrência entre cooperativas agropecuárias do Paraná.”

PÚBLICO		CONCORDA	DISCORDA
REGIÃO	Norte / Noroeste	83,56%	16,44%
	Centro Sul	51,67%	48,33%
	Oeste / Sudoeste	77,36%	22,64%
TEMPO	01 ano	62,50%	37,50%
	01 a 10 anos	77,78%	22,22%
	11 a 20 anos	75,37%	24,63%
	mais de 20 anos	73,23%	26,77%
PÚBLICO	Cooperado	72,84%	27,16%
	Diretor ou conselheiro	90,14%	9,86%
	Funcionário	81,25%	18,75%
DEPENDÊNCIA	Menos da metade	68,42%	31,58%
	Mais da metade	76,62%	23,38%
	Toda a renda	77,36%	22,64%
MÉDIA	Paraná	75,84%	24,16%

Observa-se, na tabela 26, que 75,84% dos cooperativistas concordam que há concorrência entre as cooperativas agropecuárias no Paraná e o percentual foi maior entre diretores e conselheiros das cooperativas (90,14%) e menor entre cooperados (72,84%). Entre as regiões pesquisadas a concordância é maior no norte/noroeste (83,56%) e menor (51,67%) no centro/sul. Segundo o tempo de atuação na cooperativa, a frequência é menor para as pessoas com até 01 ano de cooperativa (62,50%).

Confirmada a existência de concorrência entre cooperativas, a próxima etapa foi procurar as causas da falta de integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná. A dificuldade de integração no cooperativismo do Paraná deve-se às características das organizações cooperativas, à percepção do público interno das cooperativas em relação ao cooperativismo ou aos serviços oferecidos a seus cooperados.

6.3.2 – Os serviços prestados pelas cooperativas agropecuárias no Paraná.

As cooperativas agropecuárias do Paraná, na sua maioria, iniciaram suas atividades na compra em comum de insumos aos cooperados – sementes, fertilizantes e defensivos, na sequência, foram construídas as estruturas de armazenagem da produção e os serviços de recepção, limpeza, classificação, secagem, assistência técnica, o repasse de crédito rural e a comercialização da produção de seus cooperados. Posteriormente, com o aumento de produção, foram estruturados a agroindustrialização e comercialização de produtos nos mercados interno e externo.

Em relação à prestação de serviços aos associados, a pesquisa buscou identificar qual o grau de importância dos serviços oferecidos pelas cooperativas ao seu público interno. Foram relacionados os serviços oferecidos, solicitando ao público pesquisado que avaliasse a sua importância com grau de 01(pouco importante) a 05 (muito importante). O índice de aprovação (terceira coluna da tabela 27) foi obtido da relação entre a média das notas atribuídas a cada serviço e o total de 2.150 pontos possíveis, ou seja, caso todos atribuíssem grau máximo (5,0) a cada serviço.

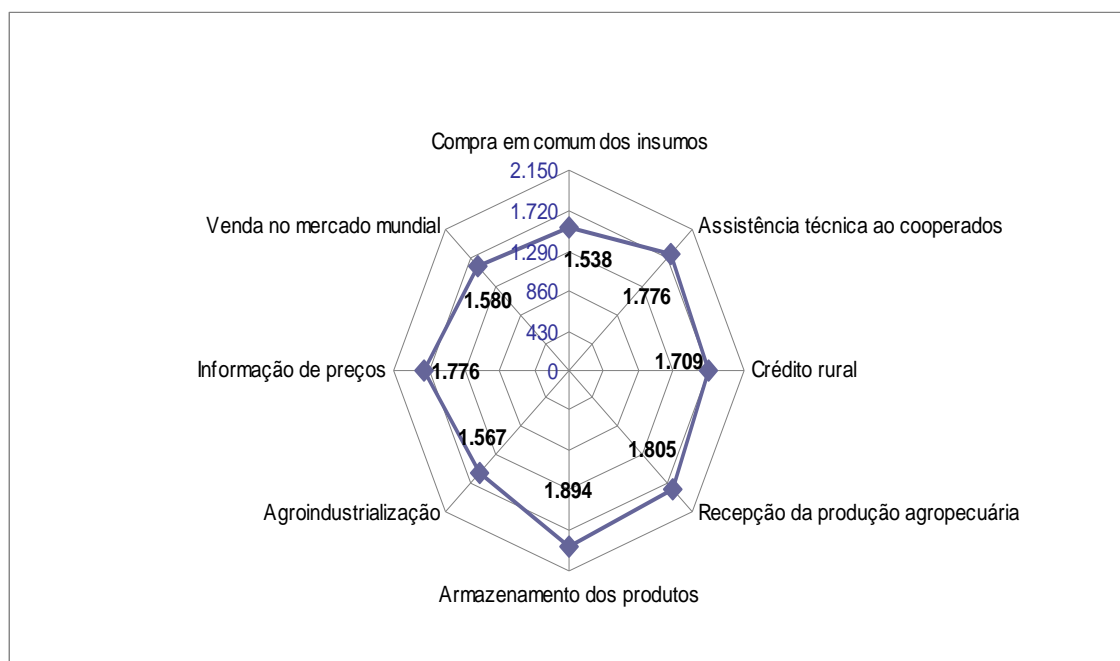
Tabela 27 - Grau de importância atribuído aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

SERVIÇOS	PONTUAÇÃO	APROVAÇÃO	ORDEM
Fornecimento de insumos: sementes, fertilizantes e defensivos.	1.538	71,53	8°
Assistência técnica	1.776	82,60	3°
Crédito rural	1.709	79,49	5°
Recepção da produção : limpeza, classificação e secagem	1.805	83,95	2°
Armazenamento dos produtos	1.894	88,09	1°
Industrialização da produção	1.567	72,88	7°
Informação de preços	1.776	82,60	4°
Venda no mercado mundial	1.580	73,49	6°

Os serviços oferecidos pelas cooperativas do Paraná, relacionados na pesquisa, obtiveram aprovação superior a 71%. O serviço de armazenagem da produção obteve o maior grau de importância, 88,09%, seguido da recepção da produção agropecuária: limpeza, classificação e secagem, com 83,95%; assistência técnica aos cooperados, com 82,60% e informação de preços, com 82,6%.

O fornecimento de insumos (sementes, fertilizantes e defensivos), foi o serviço que obteve o menor grau de importância (1538), podendo ser um indicativo de insatisfação dos cooperados em relação aos preços praticados no mercado de insumos, onde as cooperativas, na sua maioria, têm pouca influência na formação dos preços de insumos.

Figura 09 - O grau de importância que o cooperado atribui aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.



O gráfico acima (figura 09) demonstra o grau de importância atribuído aos serviços oferecidos pelas cooperativas agropecuárias do Paraná ao seu público interno. Observa-se certo equilíbrio que os níveis de aprovação, onde aos serviços básicos (armazenagem, recepção e secagem da produção) foram superiores a 1800 pontos e os serviços especializados sofisticados - industrialização da produção e inserção dos produtos no mercado internacional - inferiores a 1600 pontos.

6.3.3 – Os fatores que dificultam a integração dos cooperados nas cooperativas agropecuárias no Paraná.

Nesse sentido, foi solicitado ao público interno das cooperativas que relacionasse as principais dificuldades em relação a integração dos cooperados com suas cooperativas.

Tabela 28 – Os fatores que dificultam a integração do cooperado nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

Origem dos fatores	Frequência	%
Fatores relacionados ao cooperado.	257	74,71
Fatores ligados à cooperativa.	60	17,44
Fatores externos à cooperativa	27	07,85
TOTAL	344	100,00

Entre os fatores citados, a maioria, 74,71%, é atribuída aos procedimentos e dificuldades internas da cooperativa, geradas pelo próprio cooperado na relação com a sua cooperativa; 17,44% a problemas gerados pela cooperativa e apenas 7,85% atribuíram a causas externas.

Tabela 29 – Os fatores ligados aos cooperados que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

FATORES RELACIONADOS AO COOPERADO	Nº	(%)
Falta educação, conhecimento do que é cooperativismo, conscientização dos cooperados que são donos da cooperativa, senso de cooperação, união, integração e individualismo dos cooperados.	108	42,0
Individualismo, falta de participação, integração e imediatismo do cooperado.	74	28,8
Falta de confiança do cooperado na cooperativa.	22	8,6
Falta de informação do cooperado em relação à cooperativa .	18	7,0
Desvio da produção por parte do cooperado.	15	5,8
Falta de tempo, motivação do cooperado para participar da cooperativa.	09	3,5
Outras razões.	11	4,3
TOTAL	257	100,0

A maioria, ou seja, 42% dos fatores ligados aos cooperados referem-se a falta educação, conhecimento do que é cooperativismo, conscientização dos cooperados que são donos da cooperativa, senso de cooperação, união, integração e individualismo dos cooperados estão relacionados com a educação e informação.

Tabela 30 – Os fatores ligados à cooperativa que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

OS FATORES RELACIONADOS ÀS COOPERATIVAS	Nº	(%)
Os serviços de atendimento aos cooperados	25	41,67
Forma de administração da cooperativa	14	23,33
Deficiência no processo de comunicação	09	15,00
Os preços praticados pela cooperativa	08	13,33
A situação econômica das cooperativas	04	06,67
TOTAL	60	100,00

Entre os fatores ligados à cooperativa, 41,67% refere-se a falta de qualidade no atendimento aos cooperados e 23,33% às deficiências na administração e 15% em relação ao processo de comunicação adotado pela cooperativa em relação aos seus cooperados.

Tabela 31 – Comparativo dos fatores externos que dificultam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

OS FATORES IDENTIFICADOS	FREQUÊNCIA	%
Concorrência desigual com empresas	18	66,67
Histórico das cooperativas na região	03	11,11
Política econômica vigente	03	11,11
Outros: Clima, baixos preços e outros	03	11,11
TOTAL	27	100,00

Entre os fatores externos, 66,67% atribuem a concorrência desigual com empresas de mercado que atuam na informalidade ou que se utiliza de mecanismos de sonegação de impostos incidentes sobre a comercialização de produtos primários.

6.3.4 - Os Fatores que dificultam a integração entre as cooperativas no Paraná.

Entre os fatores que dificultam a integração entre as cooperativas paranaenses, destacam-se:

- a. A forma de atuação, onde predomina a concorrência, a competição e a rivalidade regional, com 37 indicações;
- b. A falta de união, desigualdade de tamanho das cooperativas e forma de funcionamento, falta de capital para investimentos conjuntos, com 10 indicações

- c. outras razões: falta de tempo; dificuldades de comunicação; falta de eventos comuns; falta de oportunidades; falta de criatividade; intrigas entre cooperativas; falta de regras claras na localização dos investimentos e outras.

Tabela 32 – Comparativo dos fatores que dificultam a integração entre as cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

Fatores	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Atitudes de seus dirigentes	111	80,43
Atitudes individuais de cooperados	12	8,70
Razões externas às cooperativas	15	10,87
TOTAL	138	100,00

Entre os fatores que dificultam o processo de integração entre cooperativas, apontados nas entrevistas semi-estruturadas:

1. 80,43% dos entrevistados citam os dirigentes das cooperativas como os principais responsáveis pela falta de integração entre cooperativas;
2. 8,7% atribuem a ação dos cooperados que se associam em várias cooperativas e provocam a concorrência entre cooperativas;
3. 10,87% atribuem a razões externas tais como: concorrência desleal mediante sonegação de impostos e outros, o histórico desfavorável em função de cooperativas que apresentaram problemas econômicos e financeiros em passado recente, fatores de mercado mundial, especulação financeira, *dumping*, dificuldade de acesso ao mercado consumidor nacional e a fatores como clima e meio ambiente.

6.4 – Ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

Após relacionar os fatores que dificultam a integração entre cooperativas agropecuárias no Paraná, foi solicitado nas entrevistas semi-estruturadas que fosse relacionadas as ações de facilitam o processo de integração entre as cooperativas do Paraná

Tabela 33 – As ações que facilitam a integração do cooperado nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

Origem dos fatores	Frequência	%
Relacionados à cooperativa	72	61,54
Relacionados aos cooperados	43	36,75
Fatores externos à cooperativa	02	01,71
TOTAL	117	100,00

Entre as ações citadas, que facilitam a integração do cooperado nas cooperativas agropecuárias do Paraná, a maioria, 61,54% foi atribuída à cooperativa; 36,75% aos cooperados e apenas 1,70% a ações externas.

Tabela 34 – Comparativo das ações que contribuem para a integração dos cooperados nas cooperativas agropecuárias do Paraná, em 2008.

AS AÇÕES QUE FACILITAM A INTEGRAÇÃO	Nº	(%)
Conhecimento e informação sobre a cooperativa	13	11,11
Preços adequados e interesses econômicos	13	11,11
Reuniões, eventos e treinamentos	12	10,26
Conscientização do cooperado	12	10,26
Melhor atendimento ao cooperado	11	09,40
Atividades com a família do cooperado	10	08,55
Atividades sociais	10	08,55
Outras ações com os cooperados	36	30,76
TOTAL	117	100,00

Entre as sugestões apresentadas na pesquisa de campo e nas entrevistas semi-estruturadas, totalizadas na tabela 34, foram sintetizadas 15 propostas que obtiveram maior frequência. Como sugestão principal foi identificado como necessário o estabelecimento do diálogo permanente entre a cooperativas e seus cooperados, permitindo a troca de experiências e a melhoria contínua.

A superação dos obstáculos de integração entre cooperativas depende fundamentalmente da ação dos dirigentes das cooperativas. Não pode haver tanta ganância, apego ao poder, um querendo ser melhor que o outro. Depende de atitudes mais sensatas, com maior humildade e maior coerência na condução dos negócios entre cooperativas.

Entre as propostas apresentadas nas entrevistas semi-estruturadas que podem contribuir para a integração entre as cooperativas, destacam-se:

1. Cada cooperativa deve fazer a sua lição de casa, procurar ser eficiente, se capitalizar, se profissionalizar e, principalmente, evitar ações paternalistas. Deixar de concorrer com a cooperativa vizinha e se concentrar nas questões internas, pois a solução da cooperativa para aumentar seu volume e seu faturamento está exatamente dentro de casa e não fora;
2. Começar pelo Fórum dos Presidentes, pelo debate que a Ocepar está promovendo, para que os presidentes entrem em consenso de forma amigável e bastante responsável, que se chegue à conclusão que cada um trabalhando na sua própria área de ação, na sua casa, o cooperativismo vai se fortalecer mais e os associados serão mais bem atendidos;
3. A cooperação não acontece por um acaso. O exemplo está no ramo crédito. O crédito teve início pela vontade dos dirigentes das cooperativas agropecuárias no passado de, inclusive, conduzir parte dos resultados de capitalização em direção aos associados da cooperativa de crédito e pelo apoio decisivo da Ocepar. E esse ciclo se completa hoje, com a cooperativa de crédito financiando os cooperados das cooperativas agropecuárias, gerando resultados para todo o cooperativismo;
4. Os problemas têm que ser tratados internamente que é o que a Ocepar está fazendo, não é necessário trazer ninguém de fora, que não conhece a nossa realidade, é possível alcançar maior sinergia entre cooperativas, há vários exemplos à mostra. Muita coisa já aconteceu, está acontecendo e a gente não pode olhar somente para os pontos negativos;;
5. A pressão de mercado vai fazer que as cooperativas se integrem verticalmente, nas áreas operacionais, de agroindústrias e de comercialização, pois o mercado onde as cooperativas atuam está cada vez mais concentrado e se as cooperativas não se concentrarem também, seus produtos não acessam os melhores mercados;
6. A integração é viável, dentro do possível, respeitando cada cooperativa, seus planos e suas metas, fazer integrações na logística, transporte e exportação, enfim, ser parceiro, integrar forças para buscar os melhores

resultados. Cada cooperativa já está produzindo com qualidade, basta integrá-las para viabilizar melhores resultados, iniciando com algumas ações nas áreas de exportação e mercado interno em alguns produtos, de forma clara e bem transparente;

7. Promover parcerias comerciais, industriais, compra conjunta de insumos para viabilizar melhores preços e acesso aos mercados, com melhores resultados para todos. As integrações só vão funcionar quando elas forem necessárias, não adianta ficar só no terreno das intenções, bonito e integrado, mas é preciso agir no momento certo, pensando no futuro, daqui a pouco, necessariamente, haverá diminuição do número de cooperativas, isso aconteceu em todo mundo e vai ocorrer aqui, mesmo que com algum atraso.
8. Precisa haver um crescimento do grupo, dos dirigentes e presidentes das cooperativas, pois as cooperativas que estão procurando outros municípios e outras regiões, estão perdendo na recepção de produtos na sua região original. O cooperativismo deveria buscar a sua hegemonia de mercado através do sistema cooperativo e não pelas cooperativas individualmente;
9. Estabelecer regime de confiança entre os dirigentes envolvidos, com a abertura de diálogo confiável, porque conversar por conversar e não cumprir o que é estabelecido é piorar a situação. Buscar saber o que a outra cooperativa esta fazendo porque não basta ter o melhor preço de insumo e para a produção se a operação é deficitária, alguém vai pagar por isso no futuro;
10. Estabelecer mais conversa estratégica entre as presidências das cooperativas, pois as presidências têm que separar melhor o comando da cooperativa com a gestão profissional da empresa cooperativa;
11. Discutir mais ações de longo prazo com as direções das cooperativas; com a visão de longo prazo se consegue construir melhor uma posição de integração e futuramente indo mais a fundo nisso;
12. Ter entendimento e mais diálogo, mas isso não basta, cada presidente tem que aplicar isso a sua cooperativa porque, às vezes, o presidente vem no

fórum de presidentes e discute, tem uma posição favorável, mas não a coloca em prática na sua cooperativa. Outros só discutem e na prática não acreditam e não fazem nada;

13. Várias questões podem ser trabalhadas em conjunto e isso só vai acontecer se as pessoas quiserem, não é a estrutura física que vai dizer “faz isso, ou faz aquilo”, são as pessoas, tendo entendimento tudo é possível de se fazer;
14. Fazer parceria em negócios, por exemplo, se uma cooperativa está implantando um abatedouro de aves, precisa do fomento à produção, além da indústria, é muito difícil de conciliar isso. Então, o fomento tem que começar primeiro, por que se você tem a fabricação pronta, mas não tem frango, haverá ociosidade, isso pode ser resolvido firmando convênio com outra cooperativa;
15. Visitar as cooperativas e ver o que cada uma faz de bom e onde estão os pontos de gargalo, para então firmar as parcerias. Numa parceria, em segundo lugar ficaria o contrato, o documento, em primeiro lugar ficaria a confiança e o acordo; porém, muitas vezes um acordo bem feito, vale muito mais do que um contrato, a parceria quando é bem feita, se torna uma vantagem para os dois lados.

7. CONCLUSÕES

O referencial teórico recorrido, os resultados da pesquisa de campo e a análise de conteúdo nas entrevistas semi-estruturadas, permitem relacionar algumas conclusões sobre o modelo de integração econômica e social, sobre os fatores que dificultam e as ações que facilitam a integração nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

O estudo relacionou as características evidenciadas nas organizações cooperativas com o arcabouço conceitual da *nova ciência das organizações*, contraposto por Guerreiro Ramos ((1981, p. 69), que se dissociam do modelo centrado exclusivamente no mercado, que domina a análise dos sistemas sociais há mais de 200 anos, e que tem mostrando limitações e influência desfiguradora da vida humana, segundo o autor.

As organizações cooperativas apresentam várias características que se assemelham ao modelo alternativo de sociedade concebido por Guerreiro Ramos, tais como: objetivos sociais mais abrangentes onde, além do resultado econômico, buscam o bem estar das pessoas, com atividades educativas, políticas, de bem estar social e de responsabilidade com o desenvolvimento das comunidades onde as cooperativas atuam; a forma de relacionamento entre os indivíduos; a livre associação; a promoção das vocações ao invés da busca de empregos; o sistema de comando; a fixação de diretrizes mais abrangentes; a forma como são tomadas as decisões, entre outras.

Apesar dos conflitos nas relações sociais dos seres humanos, que segundo Thomas Hobbes *é o modo de ser que caracteriza o homem antes de seu ingresso no estado social* (1983, p. XIV), no caso das cooperativas agropecuárias paranaenses houve evidências de condições sociais favoráveis, o que pode explicar a existência e até o bom desempenho do modelo de cooperativismo organizado no Paraná. Esse *capital social* foi manifestado por 64% do público interno que acredita na cooperação entre as pessoas; por 97% que vê a cooperativa como alternativa para o seu desenvolvimento pessoal; por 99% do público que atribui o desenvolvimento regional às cooperativas, por 90% que associa sua atividade ao cooperativismo e por 87% que atribui os avanços sociais alcançados a atuação do cooperativismo no Estado.

Os investimentos sociais no cooperativismo paranaense, ao longo da sua história, tanto por parte dos órgãos públicos quanto por iniciativa das entidades do próprio sistema cooperativo, contribuíram para sustentar o caminho do cooperativismo de três gerações de cooperativistas. A primeira composta pelas lideranças que criaram as cooperativas; a segunda que promoveu o seu crescimento e a terceira que tem o desafio de manter integradas essas organizações para que o cooperativismo seja competitivo, sobreviva e expanda sua ação para que todo o esforço não tenha sido em vão.

Ainda, em relação ao primeiro objetivo da pesquisa, concluiu-se que as organizações cooperativas do Paraná apresentam características predominantes de organizações isonômicas, com interesses econômicos.

Esta conclusão foi baseada nas manifestações do público interno das cooperativas (cooperados, dirigentes e funcionários), através de questionamento específico sobre a valoração das características evidenciadas nas cooperativas, em comparação com a conceituação das categorias delimitadoras apresentadas no Paradigma Paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981, p. 141).

Nessa comparação, as organizações cooperativas apresentaram 90,98% de características de isonomia, 68,51% de economia de mercado, 55,49% de fennomia, 41,67% de anomia e apenas 40,28% de características de motim. Isso reforça o que foi descrito por Dias (2000, p. 14), ao concluir que: *Num exame conceitual, o modelo cooperativista apresenta características que se enquadram no paradigma paraeconômico apresentado por Guerreiro Ramos, nos seus aspectos de economia de caráter isonômico.*

Em relação ao processo de integração das cooperativas agropecuárias do Paraná, concluiu-se que é necessário o compartilhamento de poder entre dirigentes locais, combater a ociosidades nas de produção e de serviços, unificar estruturas administrativas e reduzir custos operacionais e financeiros são ações importantes para a evolução do cooperativismo no Paraná.

Baseado nas entrevistas semi-estruturadas foram relacionadas algumas conclusões:

1. Segundo 75,84% do público pesquisado, há concorrência entre cooperativas agropecuárias no Paraná. Essa percepção é maior entre diretores e conselheiros, com 90,14% e menor entre cooperados, com 72,84%.
2. Os conflitos entre cooperativas são mais evidentes no recebimento da safra, isso é decorrentes da sobreposição área de ação e da participação desigual das cooperativas no mercado agrícola.
3. Não houve manifestação expressa sobre a impossibilidade de integração entre as cooperativas, pois há bons exemplos de integração econômica e social entre cooperativas singulares, modelo 'cooperativa-cooperativa', onde várias cooperativas têm parceria formais ou informais com outras cooperativas, em investimentos e processo produtivos, de industrialização, fornecimento de insumos e em ações técnicas e operacionais.
4. As fusões entre cooperativas não são comuns no Estado do Paraná. Há casos de incorporações e absorção de áreas antes ocupada por cooperativas que deixam de existir.
5. O modelo de cooperativa central por região, que previa responsabilidade solidária entre as singulares, idealizado em 1972 nos projetos de integração cooperativista (PICs), encontrou restrições para o seu funcionamento no Paraná;
6. Foi considerado importante que as cooperativas se unam para que cada vez mais se fortaleça uma imagem sólida do cooperativismo na sociedade em geral e, ao mesmo tempo gerando mais credibilidade;
7. A integração entre as cooperativas foi vista como a forma de fortalecimento do movimento cooperativo, que tem os mesmos princípios, fundamentos e a mesma forma de funcionamento;
8. Não se percebe qualquer movimento no sentido da desmutualização do cooperativismo (transformação de cooperativas em empresas de capital) e as

tentativas nesse sentido não resultaram em êxito no Paraná. Também, sociedades de cooperativas com empresas de mercado não resultaram em êxito, pois os interesses são conflitantes;

9. A integração é considerada vital para o cooperativismo, pois cria sinergias naquilo que é possível, mesmo que com algumas delimitações, pois a construção do entendimento é prioritária;
10. Os dirigentes deveriam se questionar sobre as razões dos conflitos de integração, pois da mesma forma como se prega o cooperativismo entre os associados, também pode ser incentivada a prática entre as cooperativas.

Sobre os fatores que dificultam a integração no cooperativismo paranaense, segundo objetivo deste estudo, foram considerados dois cenários distintos: o interno, representado pela relação estabelecida entre os cooperados e suas cooperativas e o de inter-cooperação, entendido como as relações entre cooperativas ou na formação de centrais cooperativas, sociedades mistas ou outras formas correlatas de integração de primeiro grau.

Em relação ao primeiro cenário, conclui-se que 75% das atitudes que dificultam a integração dos cooperados nas cooperativas foram atribuídas aos cooperados, 18% foram relacionada aos fatores ligados à cooperativa e apenas 8% das citações aos fatores externos.

1. Entre os fatores relacionados aos cooperados, se destaca, com 42% das citações, a falta de educação cooperativista, falta de união, falta de conhecimento sobre o cooperativismo e da sua condição de dono da cooperativa; com 28% das citações, o individualismo, o imediatismo e a falta de interesse dos cooperados em participar das atividades da cooperativa;
2. Entre os fatores ligados à administração da cooperativa, se destaca, com 42% das citações, a falta de qualidade dos serviços oferecidos aos cooperados; e com 23%, a forma de administração adotada pela cooperativa em relação aos cooperados;

3. Entre os fatores externos, 67% das manifestações relacionaram como fator negativo o histórico das cooperativas que apresentaram dificuldades econômicas e, em menor grau, a política econômica vigente no país, as adversidades de clima e os preços vigentes no mercado.

Sobre as relações entre cooperativas, da mesma forma, os principais fatores de dificultam a relação estão relacionados aos aspectos internos. Entre os 138 fatores que dificultam a integração entre as cooperativas destaca-se:

- A forma de atuação das cooperativas, onde predomina a concorrência, a competição e a rivalidade regional, com 37 indicações;
- A falta de união, desigualdade de tamanho das cooperativas e forma de funcionamento, falta de capital para investimentos conjuntos, com 10 indicações;
- Outras razões, como: falta de tempo; dificuldades de comunicação; falta de eventos comuns; falta de oportunidades; falta de criatividade; intrigas entre cooperativas; falta de regras claras na localização dos investimentos e outras, com menor frequência.

Além dos fatores específicos para cada cenário, foi solicitado que cada entrevistado relacionasse o que mais dificulta o processo de integração entre as cooperativas do Paraná. Foram sintetizados os dez fatores com maior frequência:

1. Novas cooperativas, que foram surgindo nos últimos anos, não estão respeitando o planejamento do cooperativismo paranaense, que definiu as áreas de responsabilidade das antigas cooperativas;
2. Há disputa por produtores nas divisas de áreas de responsabilidade entre cooperativas nas regiões. O produtor fica assistindo as brigas e opta pela cooperativa que lhe apresentar a melhor vantagem; falta orientação vantagem da organização, especialmente dos executivos e dos colaboradores para manterem o foco nos cooperados e saberem dizer não aos produtores oportunistas;
3. As tentativas de fusões mal sucedidas entre cooperativas prejudicaram a imagem do processo de integração; há receio da perda de identidade;

4. Falta diálogo entre cooperativas; não basta ter consciência da importância da integração, também é necessária análise mais clara e mais objetiva das alternativas e oportunidades de ganhos com a integração entre as cooperativas, que melhore os resultados e a agregação de valor à produção, para transferir mais renda aos cooperados;
5. Não há motivação quando a medida não é urgente; falta mais respeito e entendimento sobre o que desejam os cooperados.
6. Desuniões entre cooperativas causam descontentamento nos cooperados, pois, por menor que seja uma cooperativa, ela tem valor para o cooperado.
7. Há disputa política regional, onde um município não quer perder espaço para outros (guerra fiscal);
8. Existe preferência do produtor por cooperativa que tem de apresentar alternativas econômicas diferentes; há cooperativas industrializadas e outras não, e isso causa desigualdades no processo de integração;
9. Os presidentes não pensam conjuntamente nos negócios do futuro, ocupando-se mais do estratégico da cooperativa e do cooperativismo paranaense.
10. Falta transparência nos negócios realizados por algumas cooperativas, o que enfraquece a imagem do cooperativismo e abre espaço para que as empresas concorrentes, pois quando a cooperativa não cuida da sua área, outros cuidam.

Entre as ações que contribuem para a promoção da integração no cooperativismo paranaense foram relacionadas as seguintes conclusões:

- A integração foi considerada viável para desenvolver a área de ação das cooperativas, existe potencial inexplorado; há avanços de integração entre ramos e entre cooperativas, basta construir um ambiente de confiança entre cooperativas e estimular os acordos de negócios entre cooperativas;
- Conhecer o que outra cooperativa faz, buscando o crescimento do sistema cooperativo e não somente das cooperativas individualmente; manter o diálogo entre cooperativas, pois a solução é interna e há potencial nas áreas de exportações e mercado interno;
- A integração ocorrerá no momento certo, a pressão de mercado fará a integração ocorrer, para isso os dirigentes devem decidir favoravelmente;

buscar pontos de sinergia, ter visão de longo prazo e realizar ações entre cooperativas para ver in loco os bons resultados de cada cooperativa.

8 . AS RECOMENDAÇÕES.

Com base nos resultados da pesquisa realizada, recomenda-se aos cooperativistas da agropecuária do Paraná as seguintes ações:

- Definir um novo modelo de integração, para atender a nova realidade do cooperativismo paranaense, que priorize o potencial produtivo das áreas de atuação de cada cooperativa, que evite a sobreposição de investimentos e que priorize a conquista do mercado consumidor brasileiro e mercado externo de forma conjunta;
- Atribuir ao Fórum de Presidentes, coordenado pela Ocepar, a regulamentação do processo de integração entre cooperativas agropecuárias e destas com outros ramos, em especial com o crédito, visando o crescimento sustentado do cooperativismo;
- Buscar programas, oficiais e próprios, que favoreçam os projetos econômicos e sociais conjuntos das cooperativas, para investimento em modais logísticos e agroindustriais, nos moldes do Programa de Revitalização do Cooperativismo – RECOOP, instituído pelo Governo Federal em 1999;
- Aprovar a nova lei cooperativista, incluindo a possibilidade da emissão dos Certificados de Aporte de Capital pelas cooperativas, que possibilite a captação de capital de risco junto ao público interno (cooperados e funcionários) e externo (clientes, fornecedores, agentes financeiros e outros), vinculados a novos investimentos agroindustriais de interesse regional.
- Investir em pesquisa social e econômica para auxiliar o crescimento integrado das organizações cooperativas, onde haja menos individualismo e maior cooperação que permita melhor aproveitamento da capacidade de produção, de transformação e de comercialização dos produtos e o adequado planejamento dos investimentos físicos e humanos necessários ao desenvolvimento sustentado do cooperativismo no Paraná.

9. A BIBLIOGRAFIA

ARCOVERDE, Ana C. Brito; MELO Creusa da Silva; SILVA, Leônidas da Silva. **O Estado, os blocos econômicos e as cooperativas**. Recife, Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

BATAVO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Historia da Cooperativa**. <http://www.batavo.coop.br/historia/index.php>, Carambeí, acesso em 21.04.2008.

BENECKE, Dieter W. **Cooperação e desenvolvimento; o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países de terceiro mundo**. Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 1994.

BIRCHAL, johnnton. **Lhe international co-operative movement**, Manchester University, Press, 1997.

CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Co-operativismo**. Belo Horizonte: FUNDEPEC, 1981.

CRACOGNA, Dante. **Adequação da legislação cooperativista: experiência internacional**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 134-145, Novembro de 1997.

_____. **Problemas actuales del derecho cooperativo**. Buenos Aires: Intercoop, 1992, p.251.

DIAS, Roberto. **Cooperativismo de trabalho à luz de Guerreiro Ramos: uma economia de caráter isonômico para profissionais de nível superior**, Rio de Janeiro, ENANPAD, 2000.

FGV. **Revista Agronalisis nº 29**. São Paulo, Editora FGV, 2009.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

GIMENES, Régio Márcio Toesca. **Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures**, Florianópolis: Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC, 2004.

HOBBS, Thomas. **De Cive, Filósofos a Respeito do Cidadão**. Tradução de Ingeborg Soler, Petrópoles, Vozes, 1993.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale (história dos probos pioneiros de Rochdale)**, Fon-Fon e Selecta, Rio de Janeiro, 1972.

IPARDES. **Cooperativas de Produção Agropecuária do Estado do Paraná: diagnósticos e análises**. Curitiba: IparDES, 1974.

IZERROUGENE, Bouzid . **Os obstáculos à integração de economia desiguais**, São Paulo: Cadernos PROLAM/USP, ANO 6, NUMERO 11, 2007.

JÄGER, Wilhelm. **As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação**. Curitiba: Ocepar, 1994.

KOSLOVSKI, João Paulo. **A viabilização da autogestão passa, necessariamente, pela organização do quadro social**. Curitiba: Ocepar, 1994

- LAUSCHNER, R. **Agroindústria cooperativa**. São Paulo: In: PINHO, D.B. org. Tipologia cooperativa – manual de cooperativismo, CNPq, v. 4, 1984.
- MAURER JR, Theodoro Henrique. **O Cooperativismo, Uma Economia Humana**. São Paulo: Imprensa metodista, 1966.
- OCB. **Relatório de Atividades de 2007**. www.ocb.coop.br. Brasília, DF, em 26/04/2008.
- _____. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo**. Brasília, DF, 1988
- OCEPAR. **Relatório de Atividades de 2007**. www.ocepar.org.br. Curitiba, PR, em 20/04/2008.
- OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre, FDRH, 1979.
- PERIUS, Vergílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: Unisinos. 2001.
- PINHO, D. B. **A cooperativa: associação de pessoas e empresa econômica**. In: PINHO, D. B. (org.) A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil. São Paulo: Coopercultura, 1986.
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: e experiência da Itália moderna**; tradução de Luiz Alberto Monjardim. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**/tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.
- REVISTA PARANÁ COOPERATIVO. **Cooperativismo Paranaense aposta na inter-cooperação**; Curitiba: Ocepar, 49ª Edição, 2009.
- REVISTA DE POLÍTICA AGRÍCOLA. **Panorama do Cooperativismo Contemporâneo**; Brasília: Ano XVIII – Número 4, Out./Nov./Dez. 2009.
- RODRIGUES, Roberto. **Novos rumos do cooperativismo**. XI Congresso Brasileiro De Cooperativismo. Brasília, 1997.
- _____. **Cooperativismo: democracia e paz**. São Paulo, 2008.
- SETTI, Eloy Olindo. **Cooperativismo Paranaense: Ocepar 35 anos, mais de um século de história**. Curitiba: Ocepar, 2006.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- _____. **Cidadania e desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Editora FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.
- VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O mercado de ideias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995
- VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WEBER, Max.(1864-1920). **Textos selecionados/Max Weber**; tradução de Maurício Tragteirberg; revisão de Cássio Gomes. 3ª edição, São Paulo: Abril Cultural, 1985.

Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia
Compreensiva, tradução de Regis Barbosa e Karen E. Barbosa. Brasília, DF: Ed. UNB,
1991.

10 - APÊNDICES

10.1 - O FORMULÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO DAS COOPERATIVAS A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIA NO ESTADO DO PARANÁ

APRESENTAÇÃO

A inter-cooperação é reconhecida pela ACI - Aliança Cooperativista Internacional como um dos princípios universais do cooperativismo. Há exemplos de sucesso e também de insucesso na integração entre cooperativas no mundo, no Brasil e no Paraná.

Trata-se de tema amplamente discutido no meio cooperativista. Essa discussão envolve a integração do cooperado com sua cooperativa, a relação entre cooperativas, a atuação das centrais de cooperativas e a participação de cooperativas em sociedade de capital, formada por cooperativa e empresas de mercado.

No Estado do Paraná a questão da integração das cooperativas se tornou tão relevante em função do grau de desenvolvimento das cooperativas, sendo necessário estudar o assunto com maior profundidade para avaliar os modelos existentes e identificar os fatores que possam estar dificultando ou favorecendo a integração nas cooperativas paranaenses.

Nesse sentido, sua opinião neste formulário é muito importante. Para garantir o sigilo da sua informação, ao entregar o seu formulário preenchido, favor destacar esta primeira página onde consta o seu nome e endereço e entregá-la separadamente. A sua identificação poderá ser necessária para a comprovação de que a pesquisa foi realizada e para remessa das conclusões da pesquisa.

Muito Obrigado.

José Roberto Ricken

Nome:

Fone: () () **e-mail**

Endereço:.....**Nº**

CEP: _____ **Cidade:** **PR.**

**A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL NAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS NO ESTADO DO PARANÁ**

QUESTIONÁRIO Nº 001/2008

1. Qual o ramo de atividade da sua cooperativa?

2. Agropecuária Crédito Outra: _____

3. Qual é a sua condição na cooperativa?

4. Cooperado Diretor ou conselheiro Funcionário

5. Há quanto tempo você participa da cooperativa?

01 ano 01 a 10 anos 11 a 20 anos mais de 20

4. Do total da sua renda no último ano, estime quanto foi realizado através da cooperativa onde você atua?

Menos da metade mais da metade toda renda

5. Dê nota de (1) a (5) conforme a importância que você dá para os serviços que a sua cooperativa presta aos cooperados:

compra em comum recebimento da produção

armazenagem crédito na hora certa

acesso ao mercado mundial industrialização da produção

assistência técnica informação de preços

outro: _____ outro: _____

6. Assinale com (C) se você concorda e com (D) se você discorda de cada afirmativa abaixo:

No dia a dia não existe cooperação entre as pessoas;

As pessoas só se unem quando não tem outro jeito;

Nós fomos educados para competir e não para cooperar;

A cooperação entre as pessoas dá bons resultados;

A cooperativa só é eficiente se tiver sobras no final do ano;

7. Em sua opinião, o que dificulta uma maior integração dos cooperados com a sua cooperativa?

1º.....

2º.....

3º.....

8. Leia com atenção todos os itens abaixo e atribua notas de (1) a (5), conforme a importância de cada afirmativa. Caso não concorde com alguma alternativa dê nota (0).

- () Deve permanecer a regra de igualdade de voto nas assembleias, onde cada cooperado vale um voto;
- () A cooperativa é a extensão dos negócios dos cooperados, onde ele adquire o que precisa para a sua atividade individual;
- () A cooperativa proporciona ao cooperado, além da parte econômica, melhoria da sua condição social – Ex.: capacitação, saúde, lazer, defesa política, informação;
- () O sucesso da cooperativa está relacionado ao que ela proporciona de novas oportunidades de negócio para os seus cooperados;
- () O sucesso da cooperativa também depende da sua administração, onde deve existir regras bem claras no regimento interno e no seu estatuto social.

9. Dê sugestões que possam melhorar a integração dos cooperados na cooperativa?

.....

10. Marque (X) na alternativa abaixo, o que você considera a mais importante para os jovens que estão iniciando sua vida profissional na cooperativa:

- () Buscar um emprego seguro no governo, numa grande empresa na região ou na própria cooperativa;
- () Viabilizar-se como empreendedor, dar continuidade na atividade familiar, ser dono do seu próprio negócio e crescer na atividade.

11. Sobre a razão da existência da cooperativa. Assinale com (C) se você concorda e com (D) se você discorda das afirmativas abaixo:

- () A existência da cooperativa deve estar fundamentada nos objetivos estabelecidos no seu estatuto social;
- () Os objetivos estabelecidos no estatuto social devem contemplar os interesses dos cooperados em suas atividades profissionais;
- () O comando da cooperativa deve permanecer com os cooperados, que são os donos da cooperativa, através da Assembleia Geral;
- () A administração dos negócios da cooperativa deve ser profissional, com equipe especializada e com supervisão da diretoria.

12. Leia com atenção todos os itens abaixo e CLASSIFIQUE em ordem de 1 (menos importante) a 5 (mais importante), conforme a importância de cada afirmativa. Caso não concorde com alguma alternativa dê nota (0).

- () A cooperativa deve dar mais atenção para os interesses individuais de seus cooperados do que para o desenvolvimento da cooperativa;
- () Na cooperativa, em função do número de cooperados, é difícil estabelecer normas rígidas, funciona como um movimento de pessoas e é normal que ocorram conflitos entre os seus integrantes;
- () A cooperativa é uma organização formal de finalidade econômica, especializada nos serviços que oferece aos cooperados, cujas normas devem ser racionais e impessoais com orientação para o mercado e para resultados;
- () A cooperativa pode ser pequena, especializada em poucos produtos, com área de atuação limitada, para um pequeno grupo de pessoas e com regras simples;
- () Na cooperativa todos os cooperados devem ser tratados de forma igual, com regras claras, objetivas e de fácil entendimento, cujas decisões mais importantes são referendadas em assembléia geral e onde a comunicação com os cooperados é importante e deve ser feita de forma direta, complementada por reuniões nas comunidades, nas unidades regionais ou por áreas de interesse econômico.

13. Em sua opinião, o que dificulta uma maior união entre as cooperativas da sua região?

- 1º.....
- 2º.....
- 3º.....

14. Assinale com (C) se você concorda e com (D) se não concorda das afirmativas abaixo em relação à união entre as cooperativas.

- () Há concorrência entre as cooperativas da minha região;
- () As cooperativas só se unem quando não tem outro jeito;
- () A união entre cooperativas pode trazer bons resultados;
- () Uma boa cooperativa gera desenvolvimento para sua região;
- () A nossa cooperativa teve bons resultados nos últimos anos.

15. Dê sugestões para estimular maior união entre as cooperativas da sua região?

.....

.....

.....

.....

.....

Muito Obrigado.

10.2 - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS PLICADAS AO PÚBLICO INTERNO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ.

1º ENTREVISTADO

“Nós estamos num cooperativismo bastante avançado, o Paraná em relação ao Brasil. Cada cooperativa tem uma área de ação mais ou menos consolidada. A lei não prevê área de ação. Nós tínhamos antigamente no Incra uma área de ação mais ou menos, que era estatutária, mas isso caiu e hoje as cooperativas estão nas áreas que elas estavam. As cooperativas antigas respeitam bem essa área.

Novas cooperativas que foram surgindo não estão respeitando essas áreas. Estão crescendo dentro das áreas das cooperativas antigas e têm uma série de conflitos, principalmente nas divisas de áreas, de municípios, que praticamente disputam produtores dos dois lados. Então, é isso que nós estamos discutindo aqui para evitar o máximo possível esse conflito. E o produtor meio que fica na arquibancada assistindo as brigas das cooperativas, porque é ele quem opta se vai para uma ou para outra. Se é uma boa prestação de serviço, ele prefere aquela, se não é, ele prefere a outra. E se fosse dizer que não é para aceitar esse produtor, porque é da outra, ele vai para um terceiro, que é o concorrente. Então, é um tema muito difícil, e o que precisa, o que nós estamos fazendo é conversar, aonde a maioria dos conflitos vai diminuir.

Já temos parceria. A nossa cooperativa tem parceria com diversas cooperativas de investimento e produção, de industrialização, de fornecimento de sementes. E assim a gente faz uma série de trabalhos. Mas há uma série de conflitos, porque a nossa cooperativa é grande e, em algumas áreas tem conflito sempre. A nossa cooperativa já absorveu oito cooperativas que entraram em dificuldades econômicas e então acaba tendo alguns problemas, principalmente nas divisas. Mas são coisas que se resolvem e a melhor maneira de resolver é cada uma prestar um grande serviço para seu quadro social, para que seus cooperados não acabem saindo a procura de outras cooperativas.

Eu acho que se a gente conseguir maior integração entre as cooperativas, a gente vai ter uma maior participação na área de ação porque onde as cooperativas são fracas, as concorrentes, cerealistas e firmas de insumos, crescem muito. Como ela não tem capital de giro, não pode oferecer um serviço melhor, ela perde terreno realmente. Então, as empresas concorrentes ficam mais fortes que as cooperativas. Por isso que é bom estabelecer parcerias entre as cooperativas, manter essas conversas para todas se especializarem cada vez mais para poder tomar uma parte maior na fatia do mercado na região onde atua.

Eu acho que as discussões estão indo por um bom caminho. Há conflitos e tudo mais, mas é conversando que a gente se entende. Eu acho que não é tão grave assim, também. Mas também não se resolve de uma hora para outra. Isso aí vai ter que conversar. Cada um tem que fazer a sua lição de casa, procurar ser eficiente, se capitalizar, profissionalizar, principalmente, evitar paternalismo e tudo mais.

2º ENTREVISTADO

Como avalia a integração entre as cooperativas?

É um ponto muito importante que nós presidentes das cooperativas temos que analisar porque, no momento que nós pregamos o cooperativismo entre os nossos associados, nós temos que ter isso entre nós, cooperativas. Então, é muito importante que as cooperativas se unam para que cada vez mais se fortaleçam e apresentem uma imagem sólida do cooperativismo aos seus associados, para que passem mais confiabilidade aos nossos associados.

- Fatores que estão dificultando essa maior integração?

Nós temos delimitadas as nossas áreas de ação; nós trabalhamos somente na área de ação que da cooperativa. Na cooperativa de produção existe uma invasão, vamos dizer assim, da área de ação de outra cooperativa. Isso enfraquece um pouco a imagem do cooperativismo e abre espaço para que as empresas mercantis possam atuar na área, porque quando você cuida do terreno de outro, muitas vezes a gente esquece a nossa própria casa. Deixamos de cuidar da nossa própria casa. Esse seria o maior ponto de discussão desse fórum, que seria o respeito entre as áreas de ação de todas as cooperativas.

- Ações que sugere para melhorar a situação?

Primeiro é começar mesmo por esse fórum, por esse debate das discussões que a Ocepar está promovendo para que os presidentes entrem em consenso para que, de uma forma amigável e bastante responsável, se chegue a conclusão que, cada um trabalhando na sua própria área de ação, na sua casa, o cooperativismo vai se fortalecer mais, e os associados serão mais bem atendidos. Então, o primeiro ponto é esse debate, essa discussão. Não teria assim, a fórmula mágica para resolver de imediato esse problema mas, com certeza, com a boa vontade de todas as cooperativas, num futuro próximo isso será resolvido.

3º ENTREVISTADO

Na nossa região, que é a região dos Campos Gerais, onde se pratica a verdadeira filosofia cooperativista, nós não temos assim, muito problemas. Tem uma boa integração entre as cooperativas. Em relação ao restante do Estado, nós sabemos que existem muitos problemas, muita concorrência entre as cooperativas e esse tipo de ação que as cooperativas estão fazendo é prejuízo para todos, não leva a nada. Então, é prejuízo para as cooperativas individualmente e também para o cooperativismo como um todo.

Para superar esses obstáculos, vai depender dos dirigentes das cooperativas. O que não pode é haver tanta ganância, visando números e resultados, competição, um querer ser melhor que o outro. Então, depende de uma atitude mais sensata, mais humilde, mais coerente, principalmente do dirigente.

4º ENTREVISTADO

A integração entre as cooperativas é uma forma de fortalecimento de uma ação que tem os mesmos princípios, fundamentos, ideologia e, especialmente, quando se fala em ramos. Os diversos ramos conseguem interagir e se fortalecer, tanto de produção, agroindústria, crédito, saúde, com transporte e assim por diante, você consegue esse fortalecimento. A integração é vital, tem uma base comum, que são os princípios, a própria ideologia. Você cria sinergias naquilo que é possível, também tem alguma coisa que pede delimitação ainda, mas a construção é importante.

Você ainda tem em algumas situações na questão de limites, de distâncias, e muitas vezes é importante você manter o foco da integração entre as cooperativas. E manter o foco significa dizer muitas vezes não. Não a algumas questões que extrapolam o princípio, o bom entendimento e isso cabe aos dirigentes. Os dirigentes devem saber dizer não para manter o foco da sua atuação e também dessa orientação para dentro da organização, especialmente no quadro dos executivos e dos colaboradores. Então isso é algo interessante e o Fórum dos Presidentes está sinalizando isso, da gente caminhar em direção do entendimento, da integração e, acima de tudo, extrair a intenção dos dirigentes em querer construir essa integração que nos parece necessária e vital, importante. E é o que qualquer outra organização fora do cooperativismo não consegue ter essa oportunidade de discutir estrategicamente ações sinérgicas em comum.

É possível alcançar uma sinergia maior entre as cooperativas. Há exemplos à mostra. Muita coisa já aconteceu, está acontecendo. A gente não pode olhar somente os pontos negativos. Existem alguns que precisam ser melhorados mas muita coisa positiva já foi construída e que é fruto desse trabalho do cooperativismo no Paraná, que não aconteceu por um acaso. Aconteceu por uma coordenação extraordinária que a Ocepar tem, com uma liderança no sentido da organização, mas também pelas ações que ocorreram.

O exemplo está no ramo crédito. O crédito foi fortalecido pela vontade dos dirigentes das cooperativas agropecuárias no passado de, inclusive, conduzir parte dos resultados de capitalização em direção aos associados da cooperativa de crédito. E esses exemplos se repetem, como a própria cooperativa agropecuária, que está fortalecendo a Sicredi, com uma extração de parte do resultado em direção ao capital do associado na Sicredi. Então, esses exemplos, esse fortalecimento dessas cooperativas são em função disso.

Movimento também que as cooperativas agropecuárias, de produção, de agro industrialização estão fazendo com as de crédito, é que estão fortalecendo as cooperativas de crédito, por conseguinte, elas usando também o segmento saúde, fortalecendo também o segmento saúde, o segmento transporte. Então, esse cooperativismo de excelência que existe no Paraná é em função dessa integração, dessa vontade, dessa intenção e dessa liderança já nessa direção. Portanto, nós somos otimistas e podemos fazer muito mais com mais. Os nossos problemas têm que ser tratados internamente, que é o que a Ocepar está fazendo com muita maestria.

5º ENTREVISTADO

A integração entre as cooperativas, na realidade, sempre existiu, mas, eu imagino que cada vez mais vai haver uma necessidade até uma pressão de mercado para que as cooperativas se integrem verticalmente na área de operações, na área de agroindústrias, pois o mercado aonde nós atuamos está cada vez mais se concentrando. Mas, se nós cooperativas não nos concentrarmos também com os nossos produtos, nós vamos ser muito dependentes desse mercado. Então, há uma necessidade que as cooperativas estão sentindo e eu acredito que o momento é bastante maduro para que isso aconteça.

- Fatores que estão dificultando?

Já houve de tentativas de fusões e a gente sabe hoje que não é esse o caminho. Os associados se sentem bem naquela cooperativa local; então, na minha visão, nós devemos manter essas estruturas das cooperativas locais e nos integramos no mercado e na agro industrialização.

- Essas são as áreas onde nós devemos integrar cooperativas com empresas de mercado?

É possível firmar associação de cooperativas com empresas de mercado se existir uma parceria bastante transparentes e os interesses forem respeitados de ambos os lados. Existe a plena possibilidade de uma empresa não cooperativa com uma empresa cooperativa. Nós temos exemplos com a Perdigão. Nós temos várias parcerias com a Perdigão e que estão dando certo, com resultados interessantes para a cooperativa e para a Perdigão.

6º ENTREVISTADO

- O que se avançou na integração do sistema cooperativista?

Olha, em minha opinião nós avançamos sim, nós avançamos muito, se bem que nos temos problemas pontuais, agora novamente. Mas faz parte da organização, avançamos, mas temos muito que avançar ainda. É muita coisa e muito desafio pela frente.

- Em sua opinião, quais os principais empecilhos para uma maior integração?

É difícil a gente colocar de uma forma clara. Mas ficou evidente que é preciso ter um diálogo muito mais constante para evitar e isso tem faltado entre as cooperativas. A gente observa que estão todas elas com um pé atrás, como diz a gíria, mas tem que haver o diálogo. Nós já discutimos, no grupo que participei, justamente este grupo da integração das cooperativas. Acontece que fiquei preocupado com a situação que nós estamos atravessando hoje, mas eu acho que tem solução. E a solução surgiu ali no fim, as cooperativas vão voltar a conversar, eu acho que agora, eu confesso que pela primeira vez eu estou vendo que nos vamos ter uma saída com o que nós conversamos ali hoje.

- Como o senhor avalia estas experiências?

Boas, as experiências que tenho são boas, mas poderia ter mais. Infelizmente nem sempre a gente consegue tudo, eu tenho este direcionamento comigo. É preciso e que haja integração entre as cooperativas, mas eu procuro isso em minha cooperativa e eu coloco isso como um fator extremamente importante para mim, que estou em uma cooperativa média e é preciso que aja a integração.

Eu sei que o que fizemos até agora foi um sucesso, não pudemos dar uma continuidade maior, porque não houve acordo, mas a que nós fizemos foi bem.

- A integração com a iniciativa privada não cooperativista, como o senhor avalia?

Eu lamento, por que nós estávamos negociando com uma cooperativa, nós já estávamos com uma parceria há mais de 5 anos, mas infelizmente não deu certo. Não pela nossa cooperativa - a gente procurou se entender -, mas tem que entender também o lado da outra cooperativa, que na época também não tinham condições. E surgiu esta experiência, nós tínhamos que tocar o projeto. Uma preocupação, sempre, quando você vai fazer uma parceria com uma empresa mercantil, é que os interesses são conflitantes e para a gente administrar isso aí, não sabíamos como iria acontecer. Era a primeira vez em um projeto muito grande e isso trouxe alguma preocupação, mas felizmente esta correndo bem e nós estamos nos entendendo. Eu acho que é um passo certo que a cooperativa tomou, mas confesso para você que nós poderíamos ter feito uma parceria com uma cooperativa, o que era nosso objetivo, mas não foi possível. Nós tínhamos uma parceria de produzir frango e entregar para a outra cooperativa, parceria já durava 5 anos.

A expectativa era que nós pudéssemos desenvolver um projeto próprio, esta era a minha visão lá na frente. E quando nós fossemos partir para o projeto próprio, nós sabíamos que também não tínhamos fôlego para fazer sozinhos e que nós iríamos convidar outra cooperativa. Com a outra cooperativa, infelizmente por questões internas, não deu certo e a gente tem que entender isso. E apareceu, então, esta iniciativa privada e a gente estudou de todas as maneiras. E foi a opção do momento, infelizmente foi a opção do momento, mas hoje eu confesso para você que estou satisfeito.

7º ENTREVISTADO

- O que é que dificulta a integração econômica e social do cooperativismo paranaense em sua opinião?

Acredito que cada região dentro do Estado tem sua característica. As dificuldades talvez sejam até de citações econômicas, lucrativas, objetivas e estratégicas, mas nós acreditamos que o trabalho que estamos fazendo, participando com a Ocepar, possamos nos aproximar e desenvolver trabalhos integrados em parceria e buscar melhores resultados e melhor integração entre as cooperativas. Os desafios não são tão pequenos para que as cooperativas inteiramente indústrias tenham seus planos e suas metas, mas nós entendemos que partindo de nós mesmos, não só uma consciência, mas uma análise mais clara e mais objetiva para buscarmos alternativas e oportunidades de maior integração visando resultados, agregar valores a produção e transferir isso para o nosso cooperado.

- Vocês já analisaram o que vai representar essa integração para o setor cooperativista de frango?

Lançamos uma análise preliminar, mas se nós olharmos que tanto a Sadia e Perdigão, já estavam no mercado como as maiores produtoras que comercializam, industrializam e exportam frango do país.

Nos acreditamos - não temos nenhuma dúvida - que vamos continuar a produzir, comercializar e participar do mercado. Claro, como é uma grande empresa, tem a oportunidade de fazer em outras empresas, são as médias e pequenas empresas, o que vai diferenciar é a eficiência, a produtividade, a prestação de serviço e a qualidade dos produtos, como as cooperativas têm. E nós também temos, nós não temos dúvidas que vamos continuar participando do mercado sem uma interferência como nunca aconteceu, mesmo pelo tamanho das cooperativas, como se juntaram agora a Sadia e Perdigão.

- Qual o maior empecilho para a integração das cooperativas?

Se nós analisarmos, temos muitas integrações e parcerias, a nossa cooperativa tem várias parcerias com outras cooperativas. Temos dentro das nossas atividades várias parcerias. Agora com o trabalho, não só o trabalho, mas uma busca maior de uma integração mais forte, nos podemos descobrir e analisar novos caminhos e processos jamais avançados. Eu diria que muito depende de nós mesmos. Eu acho que nós temos condições, dentro do possível, respeitando cada cooperativa, seus planos e suas metas, de fazer integrações como nós estamos fazendo. Logística, transporte e exportação, enfim, o trabalho está andando, está acontecendo, nós vamos fortalecer e este é o caminho até da nossa própria consciência, de ser parceiro, se integrar buscando os melhores resultados.

- Não haveria necessidade de uma central de carnes? Vocês chegaram a pensar nisso?

Discutiu-se o que era preciso ter integração, mas não se chegou a resultado conclusivo nenhum de que maneira poderíamos fazer. A necessidade é a comercialização, porque as carnes - cada cooperativa está produzindo com qualidade -, talvez viabilizar, principalmente iniciando com algumas áreas para exportação e mercado interno em algumas razões. Mas tem que ser bem claro e bem transparente, tem que fazer um trabalho que dê suporte e dê a tranquilidade para fazer realmente integrado. Então, imagine o frango, as produções industriais não têm como fazer as parcerias em termos de produção, mas você pode fazer parcerias comerciais e de insumos que, com certeza, viabilizam preços e você busca mercado com o resultado.

8º ENTREVISTADO

- A gente queria saber o que é que dificulta a integração no sistema cooperativista? Não a inclusão ou exclusão, mas as parcerias que são realizadas.

No passado, nós tínhamos muita dificuldade porque não havia uma necessidade premente que isso acontecesse. Isso mudou completamente e agora eu começo a acreditar que vamos ter algumas parcerias e integrações pela necessidade de sobrevivência, pois estão forçando para que isso aconteça. O grande motivador é a necessidade e por isso é que por enquanto não havia tanta necessidade. Falava-se, falava-se e acontecia pouco.

- Entrevistei um presidente de cooperativa e ele falou que lá teve que acontecer mais pela dor do que pelo amor, como o senhor avalia a integração...?

As reações só funcionam quando elas são necessárias, não adianta ficar só no terreno, bonito e integrado, mas é preciso o momento certo, e ele chega. Pensando no futuro, daqui a pouco nós vamos ter, necessariamente, uma diminuição no número de cooperativas, até porque aconteceu em todo mundo, mas tudo que aconteceu lá, aqui um dia vai acontecer também, vamos punir e unir.

9º ENTREVISTADO

- O que dificulta a integração das cooperativas, o que esta faltando para que as cooperativas se integrem melhor?

Falta muito diálogo, respeito e entender um pouco mais os cooperados. Os cooperados, com estas desuniões que estão acontecendo entre as cooperativas, estão ficando descontentes. Acredito que também teria que haver um pouco mais de respeito até o cooperado. Também teríamos que ter um pouco mais de orgulho, para se dizer: “Eu não quero pisar em cima de todo mundo.” Por menor que você seja, você tem um valor muito importante para o cooperado, eu vejo que temos que fazer um trabalho bem feito para o cooperado e ter respeito principalmente aos colegas.

- A sua cooperativa teve alguma experiência em integração com outra cooperativa?

Não, por ser uma cooperativa de 4 para 5 anos de atividade, nós temos um respeito muito grande e não temos fusões com nenhuma. A cada dia eu me sinto mais feliz, porque a gente respeita o trabalho da outra cooperativa e o cooperado tem entendido isso. O que nós temos é que nos preocupar muito é atender bem o nosso cooperado, e poder ajudar o irmão da cooperativa ao lado a fazer um trabalho legal com os cooperados dela.

- Surgiu alguma possibilidade de parceria, negócios conjuntos com outras cooperativas?

Temos uma parceria que já dura três anos, está muito boa e nosso cooperado a cada dia tende a crescer. Esta parceria muito grande é com a Agrária, que é uma integração do nosso cooperado em produzir cevada para a Agrária. É um trabalho muito bonito, produtivo e lucrativo com o nosso cooperado, um exemplo sem briga, sem pisar em cima de ninguém. Estamos fazendo este trabalho com a Agrária e tem surgido um efeito muito legal para os dois lados, todos estão ganhando, principalmente o cooperado.

10º ENTREVISTADO

-O que dificulta a integração ideal no sistema cooperativista?

Em primeiro, vamos ser claros: é um modo de vaidade embutido neste processo, tem uma questão política regional também, onde algumas regiões não querem ceder espaço para as outras e há uma disputa política sobre este aspecto. E há também uma questão de preferência, uma capacidade que cada empresa tem de fazer coisas diferentes. Isso dificulta bastante, algumas são industrializadas, outras não são e isso acaba criando uma bela confusão. Mas é possível, há maneiras, não está se falando aqui em uma cooperativa mais forte ou capitalizada ou ajudar a outra no sentido de tirar ela do buraco, não é isso. O que eu procuro são trabalhos conjuntos em que as duas partes tenham algum ganho, isso é muito importante e para ser possível precisa-se trabalhar profissionalmente como se fossem duas organizações transacionando normalmente, em que haja um princípio de confiança e de respeito uma com a outra. Deste modo cada um pode tirar o proveito que quer desta transação.

Temos hoje transações fortes com cooperativas, dentro deste nível, altamente profissional: “Deu deu, não deu, isso não me interessa”. E no fim, pelo fato de ter esta energia, de serem duas cooperativas, a gente acaba tendo a possibilidade de ter bastante negócios porque são tratados como negócio de fato. Então, em um primeiro momento vemos vê muita gente querendo fazer este tipo de associação, mas escondendo suas deficiências de gestão. E aí não tem jeito, fica difícil. O ponto principal que eu vejo é a profissionalização na comercialização das pessoas que estão envolvidas. Esta profissionalização vai levar o indivíduo a crescer e entender melhor este processo de intercooperação.

- Você vê a necessidade de uma instituição financeira participar deste processo de integração, para fazer sozinho?

Não há nenhuma necessidade de fora, a não ser esta ação da própria Ocepar de coordenar este processo. Mas uma terceira pessoa, terceira entidade interferindo, não vejo nenhuma necessidade. Eu acho que o que precisa haver é um crescimento do

grupo, dos dirigentes e presidentes das cooperativas para que eles reflitam e que digam: “Vamos ver se de fato não estou perdendo, como está claro no trabalho em que as cooperativas estão procurando outros municípios e outras regiões enquanto estão com sua região original baixa”.

Então, estão olhando o vizinho, deixando em casa as coisas não acontecerem adequadamente. Este é um outro trabalho importante que a Ocepar apresentou aqui, demonstrando que a solução da cooperativa, para aumentar seu volume de safra, para aumentar seu faturamento, está exatamente dentro de casa e não fora. É lógico que todo mundo tem uma visão futura, que é de algum modo pensar na sua cooperativa em um futuro grande. Este é um sonho de cada um, mas este eu não sei se é salutar, se é bom, já que o sistema deveria ser teoricamente higemônico, deveria ser pelo sistema e não pela cooperativa em si.

O trabalho é válido, nós temos que lutar bastante e não vamos resolver todos os problemas agora, mas o Presidente João Paulo tem razão, está em um modo indignado e ele realmente precisa de alguma maneira controlar este tipo de problema, depende muito de cada um dos presidentes que estão aqui hoje e que vão precisar tomar alguma decisão.

- O associado gosta destas integrações e parcerias com outras cooperativas, não é?

O Cooperado joga um pouco uma cooperativa contra a outra, É um modo dele tentar valorizar mais a sua produção, ou até a compra de seus insumos. É muito comum o cooperado chegar e dizer: “A cooperativa ai ao lado, está fazendo melhor do que você”, então, se nós não tivermos um canal de comunicação bom, uma comunicação entre as cooperativas no sentido de saber o que de fato está acontecendo, este é um processo que a gente tem que desenvolver, algo que a gente precisa dizer com toda franqueza, que esta fazendo assim ou assado, se justificar para que acabe este jogo de “estou fazendo e você tem que fazer”.

Então, qual é o sentido do sistema cooperado? “Bom, então vou falar com o presidente da outra cooperativa se ele esta fazendo assim mesmo” . “Não, espera aí, eu ouvi falar. Não é bem assim, então eu vou também dar uma olhada primeiro, depois eu te digo”.

Se você tiver esta capacidade de conversar entre as entidades, você vai diminuir bastante este tipo de atrito e cada um vai saber o que o outro está fazendo. Isso é muito importante. Eu vejo que se a gente estabelecer um regime de confiança entre as pessoas envolvidas, com a abertura de diálogo, confiável -, porque conversar por conversar e não cumprir vai piorar e não vai melhorar -, a primeira coisa é o estabelecimento do diálogo entre as partes para que a gente possa, efetivamente, saber o que o outro esta fazendo.

Porque hoje, o que o sistema cooperativo faz é ter o melhor preço de insumo e o melhor preço de produção. Então, uma concorrência de uma empresa de fora é pequena no Estado, diminuiu consideravelmente. Na minha região por exemplo, nós não temos este tipo de concorrência, ela é muito pequena, as empresas que estão lá são bastante débeis e acabou criando condições para que a cooperativa tenha uma participação muito grande no recebimento da produção.

11° ENTREVISTADO

- O que é preciso para melhorar a integração no sistema cooperativista paranaense?

Falta mais conversa estratégica entre as presidências. Acredito que as presidências das cooperativas têm que separar melhor a gestão da empresa com a governança e começar a discutir mais ações de longo prazo com as outras direções das cooperativas. Então, com a visão de longo prazo a gente consegue construir melhor uma posição de integração maior e, futuramente, indo até mais a fundo nisso.

- Qual é o fator que mais dificulta esta integração?

Nós presidentes deveríamos pensar em nosso negócio mais em curto prazo. Tínhamos que nos preparar, sair mais do operacional das cooperativas e investir mais no estratégico. Então, quando nós estamos falando de estratégia, a gente já está buscando posições de consolidação, posição do mercado externo, nossa cabeça muda e nosso foco abre totalmente. O principal motivo é esse, buscar visão estratégica e sair mais do operacional das cooperativas.

- Vocês têm exemplos de integração. Como vocês conquistaram isso?

A nossa conquista foi meio na dor, a gente estava tentando um processo de integração, por vários anos tentou-se e nunca conseguiu, mas nunca deixamos de conversar. Isso foi outro ponto importante. Independente de conseguir fazer, estamos sempre conversando. Em determinado ano, tudo que não aconteceu em 10 anos, aconteceu em apenas um ano como num passe de mágica. O que favoreceu este acontecimento foi a dificuldade que havia na época, no setor. Quase que foi uma necessidade por questão de capital de giro e monetária. Tivemos que fazer um processo de enxugamento para sermos competitivos, então foi na dor. Espero que as próximas não sejam na dor e sim no amor.

12° ENTREVISTADO

- Você conhece o sistema cooperativista há muito tempo e já viu as experiências de integração cooperativista. Não falo de fusão, mas sim das possíveis experiências de integração para melhorar os negócios. O que dificulta e o que facilita isso?

Tem alguns fatores que dificultam às vezes e por outro facilitam. Tudo quem faz acontecer facilitar ou dificultar são as pessoas, eu diria até que às vezes começa pelas cabeças dos presidentes, em muitas oportunidades. Às vezes o presidente tem uma linha e as vezes o quadro funcional e gerencial pode também se inclinar para outra. Em primeiro lugar nós, como presidentes, temos que ter um entendimento bom e para isso o diálogo é o caminho.

Mas para isso, cada presidente tem que aplicar na sua cooperativa, porque tem algumas vezes que o presidente que vem aqui e discute, tem uma posição e coloca em prática na cooperativa. E outros que dão a impressão que não, só discutem aqui e lá, na prática, às vezes não. Acho que isso de repente falta; diria que ninguém é tão bom que não precisa mais de ninguém, e ninguém é tão ruim que não tem nada ou não sabe nada. Então, somando todas as coisas, acho que nós podemos ter um avanço na questão de integração entre as cooperativas. Temos muitas atividades nas cooperativas onde podem ser feitas

parcerias, composições de negócios, enfim, há varias coisas que podem ser trabalhadas. E isso eu sempre falo: só vai acontecer se as pessoas quiserem. Se as pessoas quiserem acontece. Não é a estrutura física que vai dizer “faz isso, ou faz aquilo”. São as pessoas, as pessoas tendo entendimento acho que tudo é possível de se fazer.

- A cooperativa que o senhor representa tem mais alguma experiência em integração?

Tem sim, por exemplo, na nossa região temos uma convivência muito boa com as cooperativas de lá. Nós temos parceria com cooperativa na área de sementes e soja desativada para nosso consumo em ração. Temos parceria para moer soja para nós, na questão de adubos. E tivemos uma parceria boa no inicio da implantação de nosso projeto avícola. Nós também abatemos frango para cooperativas, prestamos serviços para eles. Então, nós no oeste do Paraná temos um relacionamento bom e temos vários negócios que ainda podemos fazer em conjunto, com certeza, e podemos ganhar com isso.

Eu diria que se dependesse de nós, a relação seria sempre boa e teria tudo para poder caminhar ainda mais. Porém, temos alguns entraves que nos atrapalham, mais de cooperativas de outras regiões do que da nossa. Assim é mais complicado um pouco e eu sempre digo: “cada um tem seu espaço e tem que crescer em seu espaço, não precisa querer invadir o espaço do outro”. Isso na nossa cooperativa nós temos bem definido. Por isso nós podemos crescer, o nosso foco é a propriedade, a pequena propriedade do nosso associado, que na grande maioria são pequenas propriedades. Para viabilizá-los com atividades que sejam lucrativas nós diversificamos, estamos na parte agrícola com cereais, mas nós partimos para a parte de diversificação pecuária, com leite, suínos e agora também estamos com aves. Então, somando tudo isso, amanhã ou depois podemos ter outras atividades que estamos pensando para agregar ganho dentro da propriedade do pequeno produtor. Este é o nosso foco. Estamos, sim, querendo crescer, crescer com o produtor, que ele cresça com suas atividades, dentro da nossa área de ação, sem precisar estar invadindo a área de outros, porque no cooperativismo devemos nos respeitar quando a área de atuação.

13º ENTREVISTADO

- O que é preciso para que haja mais integração econômica e parcerias entre as cooperativas?

Em todos os encontros e fóruns dos presidentes que tivemos aqui, quando se falava em integração, parceria ou fusão, eu sempre defendia a ideia de fazer parceria com o agronegócio. Por exemplo, a nossa cooperativa hoje está implantando um abatedouro de aves que precisa do fomento, fabricação e a indústria e é muito difícil de conciliar isso. Então, o fomento tem que começar primeiro, por que se você tem a fabricação pronta e o abatedouro, mas não tem frango, há ociosidade.

Então, firmamos um convênio com outra cooperativa, que cito aqui como um exemplo e até agradeço ao presidente de ter feito esta parceria conosco. Já alojamos frango que será abatido nessa cooperativa para que, daqui a um ano, um ano e pouco, nosso frigorífico esteja pronto e tenha uma quantidade grande de frango para iniciar dentro do ponto de equilíbrio. Então, é o primeiro projeto que nós temos de agroindústria na área de frangos. Nós procuramos visitar todas as cooperativas e ver os pontos onde era o

gargalo e vimos necessário e fundamental esta parceria com uma cooperativa que nos socorreu. E então ela vai abater de início, 400 a 500 mil frangos por mês, que nós vamos levar lá. Quando nosso frigorífico ficar pronto, gradativamente vamos diminuindo aos poucos a entrega para não dar um choque na cooperativa parceira. E isso vai nos dar tempo para implantar o nosso fomento para que o frigorífico inicie o abate de frango - previsto para 100 mil -, mas pelo menos com 70 ou 80 mil frangos.

- O que é fundamental para se fazer uma parceria?

Numa parceria, eu diria que em segundo lugar ficaria o contrato, o documento; em primeiro lugar ficaria a confiança e o acordo. Muitas vezes o pessoal que se apega diz: “Vamos fazer uma parceria com cooperativa”. Com um contrato bem feito vale um acordo bem feito, vale muito mais do que contrato. A parceria quando é bem feita, se torna vantagem para os dois lados, como por exemplo, a outra cooperativa que vai me socorrer, neste abate, não é um negócio ruim para ela, mas eu vou comprar farelo dela. Então, existe um “ganha ganha”. É isso que eu chamo de parceria entre cooperativas e vejo, inclusive, neste fórum de hoje, que está evoluindo cada vez mais para este rumo, cada uma mantendo a sua identidade, mas juntando os negócios para diminuir custos e aumentar a rentabilidade para o produtor.

- Você acha que é possível avançar numa escala maior, inclusive em outros setores?

Vamos ter que avançar, vamos ter que ser inteligentes e abrir mão de algumas coisas. Isso que o presidente da Ocepar colocou hoje é fundamental: não adianta nós pedirmos apenas para que a Ocepar resolva o problema. Pois nós presidentes temos que nos entender lá e pegar a Ocepar como conciliadora e deixar de carregar o João Paulo aqui porque, senão, nós vamos judiar demais o homem e não resolvemos o problema. A Ocepar não consegue resolver se não há entendimento entre duas ou três cooperativas em termos de parceria ou, inclusive, de área de ação etc.

- A parceria pode acontecer em um momento de dificuldade de uma cooperativa?

Na nossa região, onde as cooperativas mais fracassaram, ficou uma área descoberta e assim, por solicitação dos produtores daquela região, a cooperativa assumia estas áreas em uma harmonia, inclusive com outra cooperativa com a área da qual nós fazemos divisa. Definimos as áreas lá e estamos operando normalmente sem nenhum problema maior. É preciso ter este entendimento entre os dois, três ou quatro presidentes envolvidos na questão. Partindo deste entendimento fica fácil todo o processo. Acredito que nestas áreas de conflito, falando em disputa e recebimento de produto, deve ser resolvido.

E um passo importante é a agroindustrialização, na qual também, em diversas situações poderemos fazer parceria. Até com marcas individuais podemos ter comercialização em comum; diversas outras coisas que diminuem custo, sob pena de nós não sermos competitivos. Porque hoje nós vemos duas empresas grandes se unirem, certamente serão mais competitivas se nós não tivermos a inteligência e a capacidade de também nós buscarmos esse caminho de redução de custo através de parceria. Aí nós vamos sofrer no futuro.

14° ENTREVISTADO

- Vocês têm algumas experiências em parceria com empresas não cooperativistas? como você analisa esta questão?

Nós tivemos uma experiência que não deu certo. Tivemos a infelicidade de entrar em uma parceria com a Parmalat. Eu acho que nunca se pode entrar como minoritário, porque estas empresas massacram. Mas eu vejo certas dificuldades. Você deve ser majoritário para entrar em um parceria com empresas privadas.

- Este assunto do leite é possível reverter agora?

Não, nós vamos ter que começar tudo de novo, com o concorrente ainda mais forte ao lado. Realmente foi um erro. Para mim eu considero um erro, mas não culpo ninguém, porque eu estava no meio desta decisão e aconteceu. Nós realmente erramos.