



# Fidelidade Cooperativa

Uma abordagem prática

Leonardo Boesche



**LEONARDO BOESCHE**

**FIDELIDADE COOPERATIVA**  
**UMA ABORDAGEM PRÁTICA**

**CURITIBA - PARANÁ**  
**OCEPAR/SESCOOP-PR**

**2005**

# SISTEMA OCEPAR

## OCEPAR

### **Presidente:**

João Paulo Koslovski

### **Diretores:**

Alfredo Lang

Frans Borg

Luiz Roberto Baggio

Luiz Lourenço

José Otaviano de Oliveira Ribeiro

Sergio Luiz Panceri

Luiz Carlos Misurelli Palmquist

Leocir Sartor

Almir Montecelli

Áureo Zamprônio

Valter Pitol

Dilvo Grolli

Edvino Schadeck

### **Conselho Fiscal:**

#### **Titulares:**

Jaime Basso

Miguel Rubens Tranin

Nelson Canan

#### **Suplentes:**

Gaspar de Geus

Luiz Francisco Gianini (in memoriam)

Antônio Sérgio de Oliveira

### **Superintendente:**

José Roberto Ricken

## SESCOOP-PR

### **Presidente:**

João Paulo Koslovski

### **Conselho Administrativo**

#### **Titulares:**

Alfredo Lang

Luiz Lourenço

Guntolf van Kaick

Josiany de Fátima Rolo

#### **Suplentes:**

Frans Borg

Sérgio Luiz Panceri

Célia Hoffmann

### **Conselho Fiscal:**

#### **Titulares:**

Orestes Barrozo Medeiros Pullin

Gabriel Nadal

Eurico Woitowicz

#### **Suplentes:**

Jacir Scalvi

Francisco Augusto Sella

Carmem Teresa Zagheti Reis

### **Superintendente:**

José Roberto Ricken

Boesche, Leonardo

Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática. Curitiba, Ocepar, SESCOOP-PR, 2005.

p.7 – 96

1 Cooperativismo. 2. Doutrina Cooperativista. Educação cooperativista. I. Título

CDD – 334.01

Foto da capa: Samuel Zanello Milléo Filho – Jornalista e Coordenador da Assessoria de Imprensa do Sistema OCEPAR



# SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO .....	07
CAP. I	A COOPERATIVA – CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	11
CAP. II	EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA .....	19
	2.1. “Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale” .....	19
	2.2. Princípios cooperativistas .....	23
	2.3. Cooperativismo Paranaense e a Educação Cooperativista ..	33
CAP. III	FUNDAMENTOS DA COOPERATIVA .....	43
CAP. IV	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UMA COOPERATIVA .....	47
CAP. V	A CONSTRUÇÃO DA COOPERATIVA .....	53
CAP. VI	A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO .....	59
CAP. VII	A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL .....	65
	7.1. Comitê Educativo .....	68
	7.2. A Organização dos Cooperados .....	68
	7.2.1. Objetivos do Comitê Educativo Integrado .....	70
	7.2.2. Estrutura do Comitê Educativo Integrado .....	71
	7.2.2.1. Núcleos de Desenvolvimento .....	71
	7.2.2.2. Comitê de Entrepasto .....	72
	7.2.2.3. Comissões por Produto .....	73
	7.2.2.4. Comitê de Integração .....	74
	7.3. Exemplos bem sucedidos com a Organização dos Cooperados .....	74
	7.3.1. COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata .....	74
	7.3.2. LAR – Cooperativa Agroindustrial Lar .....	77
	7.3.3. COAGRU – Cooperativa Agropecuária Ubiratã .....	78
CAP.VIII	A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO .....	81
	8.1. Seqüência sugerida na Organização da Produção .....	82
	8.2. Planilha de Acompanhamento .....	86
	8.2.1. Avaliação dos resultados .....	87

	8.2.2. Conclusões a partir da Planilha de Acompanhamento ....	88
	A ASSISTÊNCIA TÉCNICA .....	91
CAP. IX	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
CAP. X	BIBLIOGRAFIA .....	94

## APRESENTAÇÃO

A publicação “Fidelidade Cooperativa: uma abordagem prática” certamente servirá como riquíssima fonte de consulta para todas as pessoas interessadas em conhecer o cooperativismo pelo seu lado prático.

O autor, engenheiro agrônomo Leonardo Boesche é um profundo conhecedor da filosofia, ideologia, da doutrina, dos princípios e, sobretudo, das boas práticas da cooperação.

Trabalhou assessorando e gerenciando cooperativas em nosso Estado, período no qual conseguiu reunir ações teóricas e práticas e transformou ações em ferramentas de auxílio para que essas sociedades se estruturassem e crescessem de forma organizada e voltadas aos interesses dos seus verdadeiros donos, os cooperados.

De leitura fácil e com um excelente conteúdo, o livro enfoca desde os fundamentos para constituição de uma sociedade cooperativa até exemplos práticos e casos de sucesso de organização do quadro social.

Acreditamos que esta publicação será um sucesso, tanto como fonte de consultas, como para ações a serem implementadas nas cooperativas.

Nossos cumprimentos ao autor, que atualmente dedica seus conhecimentos à Gerência de Desenvolvimento Humano do Sescop Paraná pela iniciativa. E o desejo de que a publicação abra o caminho para que mais pessoas possam também colocar no papel suas experiências, transformando-as em obras como esta que engrandece o Cooperativismo.

Uma boa leitura a todos.

**João Paulo Koslovski**  
**Presidente do Sistema Ocepar**



## INTRODUÇÃO

*“Não é mais segredo. Para a maior parte das empresas, a fidelidade do Cliente é a chave para a lucratividade e o crescimento futuro” – Gary Heil.*

*“65% dos negócios de uma empresa vem de Clientes já existentes e não de novos”*  
American Management Association.

*“O associado com ‘voz’, não sai da cooperativa”*  
Nova Geração de Cooperativas – EUA.

*“A cooperativa não tem sócios. São os sócios que têm a cooperativa”*  
Nova Geração de Cooperativas – EUA.

Como podemos observar nas quatro frases acima, por parte de qualquer empresa, seja ela cooperativa ou não, existe uma preocupação ou até mesmo uma necessidade em relação à fidelidade do cliente. Mas como analisarmos esta situação em uma sociedade cooperativa? Se levarmos em consideração que na cooperativa o cooperado desfruta (ou deveria desfrutar), de dupla função – ser ao mesmo tempo “dono” e “usuário” dos produtos e serviços da cooperativa – por que a fidelidade pode ser considerada um fator relevante na sociedade?

O objetivo deste trabalho não é investigar as causas dessas possíveis infidelidades do quadro social, nem tão pouco apontar soluções para o problema. Mas fazer uma reflexão sobre o problema apresentado, com embasamento na experiência profissional do autor em trabalhos realizados junto à organização do quadro social de cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, associados aos fundamentos teóricos da doutrina cooperativista, que foram buscados através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.

O trabalho, dividido em capítulos, versará sobre aspectos doutrinários, princípios do cooperativismo, organização do quadro social,

organização da produção dos associados – e alternativas para melhorar a comunicação e a participação dos mesmos junto à sua cooperativa e conclusões. Com isso, pretendemos apresentar subsídios para uma reflexão sobre como melhorar a fidelidade, se é que fidelidade é realmente importante para a sobrevivência de uma organização cooperativa.

Para participar do RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras –, a cooperativa era obrigada a apresentar cinco projetos de desenvolvimento. Um desses projetos estava relacionado à “Organização e Profissionalização dos Cooperados”. Para desenvolver o projeto a cooperativa precisava apresentar um estudo para o tema, levando em consideração alguns aspectos. Entre eles podemos destacar a “seletividade associativa”, onde a cooperativa tinha a necessidade de apresentar um projeto de seleção do quadro social, passando a trabalhar com associados ativos e viáveis. Ou seja, havia a necessidade de eliminar o “peso morto”, pois a cooperativa precisa se profissionalizar, e para tanto, trabalhar com pessoas que apresentem reciprocidade. Precisava apresentar também uma mudança no perfil de “relacionamento entre cooperativa e cooperado”, de forma que o cooperado pratique a autogestão na concepção da palavra. Ele, como principal mandatário da organização, precisa ocupar o seu espaço como tal e por fim apresentar uma proposta de “capacitação dos cooperados”, para que este, mais consciente do seu papel, veja a cooperativa como uma oportunidade de negócios e não apenas uma instituição de caridade.

A fim de atingir os objetivos, o projeto de “Organização e Profissionalização dos Cooperados” precisava atender algumas linhas de atuação:

- Organização do Quadro Social;
- Organização da Produção;
- Profissionalização dos Cooperados.

Esses itens serão abordados com maior profundidade nos próximos capítulos deste trabalho, porém com a elaboração do projeto, alguns objetivos eram esperados. Com a seletividade associativa, em curto prazo

se esperava uma redução do quadro social, pois se estaria trabalhando com cooperados ativos e viáveis. Com a organização da produção, o aumento das receitas era uma meta a ser atingida. A profissionalização dos cooperados fatalmente levaria a cooperativa a ter um quadro social mais participativo, com aumento significativo na fidelização dos cooperados, estes mais especializados e organizados. A fidelização está relacionada à mudança no relacionamento entre cooperativa e cooperado, pois com melhores serviços e mais profissionalizada, os resultados financeiros poderiam ser melhores e com isso conquistar a preferência dos seus cooperados.

Com o passar dos anos, o Programa RECOOP cumpriu com os objetivos, principalmente naquelas cooperativas que levaram a sério, a estruturação do projeto e sua prática. Precisamos hoje rever os objetivos, principalmente os dos programas relacionados ao quadro social, fazendo uma profunda avaliação de como estamos atuando e quanto está sendo produzido com o relacionamento junto ao quadro social. Desenvolver idéias para integrar o trabalho dos associados ao desenvolvimento da cooperativa, criando ferramentas para otimizar o relacionamento e comprovar os resultados. Lembre-se: **o que não se mede, não se administra**. Vamos abordar mais a esse respeito quando estivermos desenvolvendo o tema sobre a “organização da produção”.

Precisamos encontrar um modelo de organização do quadro social que estimule a participação, a criatividade, a reflexão, a discussão, o comprometimento e a tomada de decisão. Podemos afirmar que, para isso não existe uma fórmula pronta. Cada cooperativa precisa encontrar a sua forma de atuar, levando em consideração a sua história, aspectos culturais, etnias, localização geográfica, produtos e serviços oferecidos, entre outros fatores limitantes para o desenvolvimento do quadro social. Precisamos ter a consciência de que **“é importante deixar de pensar pelas pessoas e passar a pensar com as pessoas”!**





# CAPÍTULO I

## A COOPERATIVA – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A competição por novos mercados, a necessidade de crescimento como forma de sobrevivência das organizações, a queda do socialismo e os frequentes questionamentos sobre o modelo capitalista, têm representado uma mudança profunda nos cenários macro-econômicos. E a cooperativa, nesse contexto, tem buscado o seu espaço modificando a sua forma de atuar, o que interfere nas relações junto ao seu quadro social.

São condições básicas para a manutenção da gestão, a modernização dos seus processos e sistemas. As cooperativas, da mesma forma, precisam adotar modernas técnicas de administração, absorvendo conceitos de qualidade total, re-engenharia e *balanced scorecard*, entre outros. E a referência passa a ser algo substancial para que seja realizada uma avaliação dos processos internos, buscando afirmações a respeito de decisões tomadas pela administração, validando os novos sistemas implantados. E onde as cooperativas buscam essas referências tão importantes para a sua administração? – No mercado. E isso, de maneira alguma pode ser entendido como um erro. E muito pelo contrário, buscar referências onde quer que estejam, será sempre bem vindo.

Pelo fato da cooperativa estar inserida num mercado que está cada vez mais competitivo e globalizado, isso pode acabar levando-a a agir como uma empresa comercial, simplesmente. Este é um risco, pois resulta na perda de sua principal identidade. Não devemos esquecer que a cooperativa é uma “empresa” diferente. Precisamos conhecer essas diferenças, respeitá-las, cultivá-las, difundi-las, e enfim, precisamos usufruir positivamente dessas diferenças. Ora, em qualquer programa de qualidade total, ou quando realizamos um planejamento estratégico, qual foi, a pergunta chave que fizemos? – “O que poderá nos diferenciar da nossa concorrência?” A cooperativa possui o maior diferencial que uma organização possa ter – “o fato de ser uma ‘empresa’ diferenciada das demais”. Temos na cooperativa o cooperado com a condição de dono e

usuário dos seus produtos e serviços. A cooperativa que conseguir compreender adequadamente esse conceito e traduzi-lo na prática, conseguirá conquistar a preferência do seu público, e com isso, garantir a sua sobrevivência nesse mercado.

Para entendermos um pouco mais onde queremos chegar, vamos analisar com maior profundidade as diferenças mencionadas anteriormente. Em Ferreira, A.B.H. (Novo Aurélio Século XXI. 1999), vamos encontrar os seguintes significados para as palavras:

- **Cooperar** - *Agir ou trabalhar junto com outros, para um fim comum; colaborar. Agir conjuntamente para produzir um efeito; contribuir.*

- **Cooperação** - *Ato de cooperar; colaboração; prestação de auxílio para um fim comum; solidariedade.*

- **Cooperado** - *Pessoa que faz parte de uma cooperativa; cooperador. Pode apresentar as variáveis de associado, sócio ou membro da sociedade.*

- **Cooperador** - *Que, ou aquele que coopera; colaborador.*

- **Cooperativa** - *Associação de pessoas que exerce quaisquer atividades econômicas ou sociais em benefício comum.*

- **Cooperativismo** - *Sistema econômico e social em que a cooperação é a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas.*

- **Cooperativista** - *Relativo às sociedades cooperativas ou ao cooperativismo. Pessoa adepta do cooperativismo.*

- **Cooperativo** - *Que coopera. Em que há cooperação.*

A cooperativa pressupõe duas entidades: a “associação de pessoas” e a “empresa comum”. Enquanto associação de pessoas, a cooperativa precisa buscar ações voltadas à participação do seu quadro social. Ela precisa ser democrática, participativa, mutualista, eqüitativa. Enquanto uma empresa comum, a cooperativa precisa estar focada no mercado, comprometida com os resultados, com as inovações tecnológicas, visando sempre a melhor prestação de serviços aos seus cooperados.

Talvez seja essa a primeira grande contradição mencionada por Roberto Rodrigues quando se refere ao cooperativismo, pois, se não

houver entendimento entre a empresa cooperativa e a associação de pessoas, a instituição poderá ser uma grande contradição. Mas com base nessa premissa podemos afirmar que a vocação da cooperativa é a **organização da atividade econômica dos cooperados**, cujo resultado reverte em mais **renda, melhor qualidade de vida e bem estar social** da família cooperada. Ou seja, a utilização da empresa cooperativa para a viabilização da associação de pessoas e assim sucessivamente.

Segundo Wilhelm Jäger (As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação. Curitiba, 1994. p: 12) *“a cooperativa dentro da economia de mercado não implica que ela seja uma empresa, mas que ela tenha uma empresa, capacitando-se com isso, a beneficiar seus cooperados economicamente por meio da atividade de mercado. Portanto, a empresa que pertence a uma cooperativa serve exclusivamente aos seus membros cooperados”*.

No cooperativismo encontramos aspectos e essências para o seu perfeito desenvolvimento. Encontramos duas dimensões: uma “dimensão social” e uma “dimensão econômica”. A dimensão social está relacionada à associação de pessoas e a dimensão econômica à empresa comum. A dimensão social a que nos referimos, não tem nada a ver com o social praticado em outros tempos no cooperativismo, ligado ao paternalismo e ao assistencialismo que não são atribuições de uma cooperativa. Ainda nos dias de hoje vemos algumas lideranças referindo-se negativamente a esse tipo de social. O social que apregoamos está relacionado ao fato do sócio ser o dono, ser o investidor, e que como tal, precisa ter oportunidades para participar do processo cooperativo. O social está relacionado à dinâmica da associação de pessoas, aos seus relacionamentos e suas funções.

Vemos na prática uma constante tensão entre essas duas dimensões, porém, quando uma das duas é subestimada, a cooperativa perde a sua identidade. O grande desafio é encontrarmos o ponto de equilíbrio entre as duas dimensões. Ou seja, encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses de cada membro da sociedade e os objetivos coletivos simbolizados nas necessidades da cooperativa em permanecer ativa, dinâmica e competitiva.

Se analisarmos a história do Cooperativismo paranaense a partir dos anos 70, vamos observar três fases distintas. A primeira, quando as cooperativas foram constituídas até o final dos anos 80, onde a dimensão social prevalecia, pois a cooperativa estava voltada quase que totalmente para o seu quadro social. As cooperativas eram tuteladas pelo Poder Público e a preocupação com o resultado financeiro era mínima, fazendo com que o aspecto social fosse privilegiado, chegando muitas vezes ao paternalismo e ao assistencialismo. A segunda fase teve início ao final dos anos 80 e foi marcada por uma forte mudança nas relações com o mercado, exigindo por parte da cooperativa, eficiência administrativa e financeira. Algumas cooperativas que não se aperceberam dessa mudança enfrentaram sérias dificuldades, tendo algumas delas desaparecido. A grande maioria daquelas que percebeu e se adequou à nova ordem do mercado, privilegiou a dimensão econômica tornando-se grandes e modernas empresas, adotando os mais eficientes conceitos de administração, deixando as relações com o cooperado para um segundo plano. A partir da segunda metade da década de noventa, passamos a viver uma nova realidade, ou seja, a busca do equilíbrio: uma empresa eficiente, bem administrada e com um quadro social participativo e comprometido. A conquista da fidelidade do cliente tem sido uma tônica em qualquer empresa que busca a sobrevivência nesse mercado competitivo. Com a cooperativa não pode ser diferente, pois vemos uma diferença marcante nesse relacionamento onde o cooperado ocupa ao mesmo tempo a característica de dono e usuário dos serviços.

A cooperativa, enquanto empresa, tem uma função social muito importante, definida pelos princípios cooperativistas que regem a doutrina do Cooperativismo, os quais fundamentam a constituição das sociedades cooperativas existentes. A falta de entendimento entre as dimensões social e econômica, leva a cooperativa a crises de identidade ao longo de sua história, devido à existência de fortes pressões internas e externas. A cooperativa nasce a partir de um forte movimento social, se organiza

economicamente e depois deve equilibrar as duas dimensões na busca de excelência dos seus produtos e serviços.

A cooperativa é regida por duas normas: uma de caráter “igualitária” e outra de caráter “equitativa”. A igualdade se manifesta no processo decisório da associação de pessoas, onde cada membro da sociedade possui o mesmo direito – um voto. Já a equidade se manifesta no processo operacional, ligado à empresa comum, à dimensão econômica, onde, por exemplo, o retorno do resultado é proporcional às operações individuais de cada cooperado. A essa norma poderíamos estar associando a questão da diferenciação de preços a ser praticada pela cooperativa ou não, mas esse não é o tema do estudo. Podemos afirmar que a diferenciação de preços é mais uma questão ligada a custos do que a doutrina cooperativista, como é apregoada por alguns de seus opositores.

*“O axioma da igualdade cooperativista não quer dizer; a longo prazo, que todos os membros recebam, independentemente de sua respectiva participação, pagamentos iguais. Significa que os membros que participam de modo idêntico (tendo como exemplo, recebido o mesmo volume de encomendas) devem ser equiparados. A diferenciação de preços entre grupos homogêneos de membros provoca o estímulo, evitando ao mesmo tempo as distorções de concorrência no que toca a empresa cooperativa. É preciso enfatizar que a cooperativa constitui uma sociedade de vantagens e não uma sociedade de distribuição. Somente quando o membro mais produtivo participa em grau maior do produto global obtido, então será estimulado a produzir ainda mais; e somente neste caso, os membros menos produtivos serão motivados a fazer o mesmo, aumentando a produtividade e a sua cooperativa. Instituir uma compensação de produtividade em nível financeiro pode constituir-se num feito social, mas ainda não será um fato cooperativo. Pois, a cooperativa não deverá oferecer compensações aos menos produtivos, e sim, apoio para que estes últimos, pelo próprio esforço, se tornem mais produtivos”* (Jäger W. Curitiba, 1984. p:14 e 15).

Na figura abaixo, demonstramos a relação existente entre os conceitos estudados até o momento, relacionando-os, ainda, com os princípios cooperativistas que serão analisados no capítulo II.



Figura 1: Relação das dimensões: social x econômico.

Vamos encontrar algumas frases históricas que podem dar algum entendimento a respeito. Saint-Simon (1760-1825) eternizou a seguinte frase: “A cada um, segundo a sua capacidade e a cada um, segundo as suas obras”. Charles Fourier (1772-1837), por sua vez, deixou a seguinte contribuição: “O resultado dos esforços devem ser divididos nas seguintes proporções: quatro doze avos devem ser destinados ao capital, cinco doze avos ao trabalho e três doze avos para o talento”. Na verdade o ensinamento que ambos nos deixam é o de que a equidade, associada à dimensão econômica, é um estímulo ao trabalho do homem.

Fundamentado nos conceitos abordados até o momento, poderíamos definir a cooperativa da seguinte forma: **Cooperativa é o somatório dos interesses individuais de cada membro da sociedade.** Quando os interesses individuais coincidem ou não se opõem aos interesses coletivos da comunidade, então ocorre a cooperação.

“Ainda segundo Wilhelm Jäger”: *se os interesses individuais não forem substituídos pelo interesse do grupo, e sim, tornar-se evidente que o interesse individual pode ser melhor realizado com o auxílio do grupo, então é preciso concluir pela afinidade com a economia de mercado, pois não há outro modelo, além da economia de mercado, em que o interesse individual possa impor-se melhor. Neste sentido, a análise de perspectivas em longo prazo das cooperativas brasileiras, deverá iniciar-se com a avaliação dos interesses individuais, determinando ainda, qual o espaço regulamentado para a realização da autonomia individual*” (Jäger W. Curitiba, 1984 p. 12).

Portanto se houver sinergia entre os interesses do quadro social, esta cooperativa irá desfrutar de um somatório positivo de interesses, caso contrário, terá que trabalhar para buscar esta sinergia. Para que haja fidelidade cooperativista é importante que haja sinergia nos interesses dos membros que compõem a sociedade. Como já vimos anteriormente, “associado com ‘voz’ não sai da cooperativa”. Não sai porque os seus interesses estão em sintonia com os interesses coletivos e ele passa a se sentir parte integrante no processo. Precisamos pensar como “empresa”, sem deixar de ser cooperativa.





## CAPÍTULO II

### EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

A história nos traz conhecimentos importantes. Precisamos aprender com ela. Constituída em 1895, a ACI – Aliança Cooperativa Internacional, surgiu com a finalidade de preservar os princípios universais do cooperativismo, além de difundir a doutrina em todas as nações do mundo, independente do modelo político adotado. Para os cooperativistas, conhecer a história e os seus fundamentos é de vital importância para compreender a realidade em que atua junto à sua cooperativa, pois a história, com frequência tende a se repetir ao longo dos anos. Por outro lado, é difícil entender a cooperativa sem conhecer as razões que levaram à sua constituição.

Por esses motivos, dedicamos este capítulo ao estudo da história e da doutrina cooperativista, para conhecer um pouco da realidade que envolveu os primeiros anos de funcionamento da Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale. Vamos estudar os princípios cooperativistas e a sua evolução. E, finalmente, vamos conhecer um pouco da história bem sucedida do cooperativismo paranaense, como fundamento de muitos pensamentos que colocamos neste trabalho.

#### **2.1. “Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale”.**

...Para contar a história do surgimento do Cooperativismo moderno, nada melhor do que transcrever um resumo extraído e adaptado da publicação co-editada pela UNIMED/RS Federação do Estado do Rio Grande do Sul e WS Editor em Porto Alegre em setembro de 2000, do autor G. J. HOLYOAKE Os **28 tecelões de Rochdale**, fazendo parte da Série Saber / Fazer Unimed/RS. Sugerimos e recomendamos a leitura completa e o estudo desta primorosa publicação e congratulamos a UNIMED/RS, que brindou, através desta obra a todo o Cooperativismo brasileiro.

...“Após inúmeras reuniões, análises das mais variadas alternativas para a subsistência, finalmente os tecelões conseguiram juntar a soma de 28 libras, necessárias para abertura do seu armazém cooperativo. Numa triste tarde de inverno, a mais longa do ano em 21 de dezembro de 1844, os probos pioneiros inauguraram as suas operações, oferecendo inicialmente quantidades pequenas de manteiga, açúcar, farinha de trigo e de aveia (mais tarde o fumo e o chá foram oferecidos)..

...Corria a notícia entre os comerciantes de que alguém ia fazer-lhes concorrência. Olhares se dirigiam para “Toad Lane” (Travessa do Sapo – endereço da nova loja), a procura do inimigo, mas, como em alguns combates de que se tem ciência, apenas pela sua fama histórica, os inimigos não apareciam. Alguns cooperados se reuniram clandestinamente para assistir à inauguração dos negócios e se encontravam no recinto triste e incômodo do armazém, como conspiradores, perguntando-se a si mesmos quem teria a coragem de abrir as portas e iniciar a distribuição das mercadorias. Um, preferia não ser encarregado. Outro, não desejava ser visto no armazém para não sofrer represálias dos comerciantes. Enfim, a situação era dramática e por fim um deles, mais audaz que os outros, sem se preocupar com a opinião pública, abriu a porta do armazém e em poucos segundos colocou em reboição “Toad Lane” inteira...

...Enfrentaram dificuldades as mais diversas, porém, sem nunca esmorecer. A população caçoando, comerciantes impondo resistências, mas os embrionários comerciantes compreenderam rapidamente que teriam que lutar contra obstáculos mais sérios do que as caçoadas da população. O exíguo capital social os obrigava a fazer aquisições em pequenas escalas, com prejuízos de preço e da qualidade dos produtos. Alguns sócios estavam endividados com seus antigos fornecedores e não podiam, pois, nem se atreviam a comprar no armazém social. Por outro lado, como acontece quando novas instituições iniciam, vários sócios não tinham nem a prudência nem a virtude de compreender o seu interesse, não podiam aperceber-se de que, para serem bons cooperados, era fundamental que se submetessem a fazer algum sacrifício, pelo menos por algum tempo...

...Naturalmente, a qualidade dos produtos oferecidos no armazém cooperativo era inferior aos vendidos por outros armazéns, e até o preço era frequentemente mais alto. Esses inconvenientes, momentâneos e insignificantes em relação aos fins que se

*pretendiam atingir, afastavam os compradores que se preocupavam unicamente com a utilidade direta e imediata...*

*...Não raro, a pobreza é o maior obstáculo oposto ao êxito das empresas, obstáculo maior que os próprios preconceitos sociais. Para aquele que não tem recursos é fundamental que cada centavo se reverta utilmente, produzindo o máximo possível. Tornava-se difícil convencer aqueles indigentes de que, comprando no armazém cooperativo, teriam um retorno financeiro ao final do trimestre. Eles nem sequer acreditavam no final do trimestre e desconfiavam das promessas de benefícios, pois a perda de um centavo hoje, está próxima e o ganho de seis centavos daqui a três meses está distante. O que, na verdade, os tecelões estavam procurando, era alternativa de conquistar a preferência, a fidelidade dos seus sócios...*

*...O que fazer para reverter essa situação? – pensou Charles Howarth, um dos líderes do movimento. É necessário, antes de prestar-lhes serviços, **educar** essa gente pobre – disse Howarth. A boa qualidade, o peso justo, a medida exata, as relações sinceras e honestas, no comércio, são fontes de satisfação que uma pessoa criteriosa preferirá sempre à economia de alguns centavos realizada em detrimento das vantagens mencionadas. Para que existam vendedores honrados é fundamental que existam, em primeiro lugar, compradores honrados. O pequeno armazém se preocupava mais em melhorar o aspecto moral do comércio do que realizar grandes lucros. Sob esse ponto de vista, a cooperativa elevou muito o nível moral dos seus cooperados...*

*...Os Probos Pioneiros costumavam reunir-se à noite, depois do trabalho, nos fundos do velho armazém, para trocarem idéias sobre as operações da sociedade e comunicarem as novidades da semana. As discussões eram muito freqüentes e giravam em torno do bem estar dos homens, da redenção social e das condições que eram impostas aos trabalhadores. Após inúmeras experiências bem sucedidas, em 1849 a sociedade dos pioneiros resolveu organizar a seção de educação. Foi designada uma junta diretora encarregada de recolher doações de livros que os sócios quisessem fazer à sociedade. Alguns doaram volumes de valor, pois declaravam: ainda que ofereçamos nossos livros, não deixaremos, por isso, de utilizá-los, pois os encontraremos sempre que os desejarmos na biblioteca do Armazém...*

*...Pouco tempo depois, a fim de satisfazer os pedidos dos sócios, a sociedade aprovou a dotação de cinco libras esterlinas para fomento da biblioteca. Esta seria*

*aberta à todos uma vez por semana, aos sábados das dezoito às vinte e uma horas. Para ter acesso à biblioteca pagava-se uma mensalidade. Como o número de livros disponíveis tornou-se insuficiente para atender a demanda, a assembleia votou uma segunda verba de cinco libras, que se repetiu três meses depois. Mas as necessidades eram cada vez maiores e a junta acabou por conceber o projeto de requerer um subsídio de quarenta libras esterlinas. A biblioteca, assim mesmo, continuou merecendo a maior atenção por parte dos sócios, pois era o que os diferenciava dos demais trabalhadores – a informação e o conhecimento. Em 1853, ao serem revistos os estatutos, o senhor John Brierley, um dos sócios mais antigos, propôs que se destinassem à educação dois por cento das sobras apuradas trimestralmente que, mais tarde tornou-se dois e meio por cento...*

*...É importante ressaltarmos que esta decisão de destinar dois e meio por cento das sobras líquidas à educação geral, foi que elevou tanto na consideração pública, a Sociedade Cooperativa de Rochdale. Foi esta “regra de ouro” que lhe deu tanto valor, que lhe conquistou a simpatia de tantos amigos e lhe angariou fama universal. Foi esta regra que, tendo contribuído para o progresso intelectual e moral dos cooperados, preservou a sociedade do perigo de ver os seus estatutos reformados por pessoas ignorantes, ou mal informadas...*

*...O senhor William Cooper, um dos famosos vinte e oito pioneiros, emitiu a sua opinião sobre esse assunto:*

*Se a inteligência, de fato, faltou em outras sociedades, sou de opinião de que ali foram cometidos muitos erros. Onde faltam as salas de leitura, as bibliotecas e os meios de instrução, é de se esperar que não encontrem o operário inteligente. Este procurará satisfazer as suas aspirações e os seus gostos noutra parte. A experiência ensina que se a sociedade cooperativa estabelece previamente a sala de instrução, atrai fatalmente aqueles que têm necessidade de alimentar o seu espírito. As escolas, as bibliotecas e as salas de leitura de Rochdale e de outras cidades têm unido um número muito grande de homens que não teriam se associado pela única ambição do dividendo anual, ainda mesmo como é natural, sendo esse ‘retorno’ tão apreciado pela maior parte dos trabalhadores e suas famílias”...*

Como podemos observar, a educação tem sido um instrumento de diferenciação nas sociedades cooperativas desde o início de sua existência. Muitas tentativas anteriores a Rochdale foram realizadas visando à

organização de uma cooperativa, mas sempre sem sucesso. Qual foi o diferencial de Rochdale? A educação cooperativista e a busca pela participação efetiva da família nas ações da cooperativa!

## 2.2. Princípios Cooperativistas

Os princípios Rochdaleanos estabelecidos a partir de 1844, passaram por três reformulações, sendo a primeira em Paris em 1937, a segunda em Viena em 1966 e a terceira durante as comemorações do centenário da ACI, em Manchester em 1995.

**Quadro 1: Evolução dos Princípios do Cooperativismo segundo a ACI.**

Princípios de Rochdale estatutos 1844 e alterações 1845 e 1854	Congresso da ACI, 1937 (Paris)	Congresso da ACI, 1966 (Viena)	Congresso da ACI, 1995 (Manchester)
1. Adesão livre (porta aberta)	1. Adesão livre	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)	1. Adesão livre sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas
2. Gestão democrática	2. Gestão democrática	2. Gestão democrática	2. Gestão democrática e livre
3. Retorno “pro rata” das operações	3. Retorno “pro rata” das operações	3. Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados “pro rata” das operações	3. Participação econômica dos membros
4. Juros limitados ao capital	4. Juros limitados ao capital	4. Taxa limitada de juros ao capital social	4. Autonomia e independência
5. Vendas a dinheiro	5. Vendas a dinheiro	5. Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral	5. Educação, formação e informação
6. Educação dos membros	6. Desenvolvimento da educação em todos os níveis	6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional	6. Intercooperação
7. Cooperativização global	7. Neutralidade política, religiosa e racial		7. Interesse pela comunidade

Fonte: PINHO, D.P. Doutrina cooperativa. S. Paulo, DAC, 1974. P:13 ACI, OCB e Ocepar

Para a abordagem da “Definição de Cooperativa, Valores e Princípios Cooperativos” referenciamos a obra de Ian MacPherson. Princípios cooperativos para o Século XXI, publicada originalmente pela Aliança Cooperativa Internacional - ACI, tendo sua versão brasileira sido editada numa brilhante iniciativa e consecução da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/SC em maio de 2003. Transcrevemos trechos desta publicação, resumindo e adaptando algumas afirmações com base em nossa vivência cooperativista. Recomendamos a todos os interessados ler a obra completa editada pela OCESC e SESCOOP/SC para melhor entendimento da Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre a Identidade Cooperativa, da Definição, dos Valores e dos Princípios Cooperativos aprovados pela Aliança Cooperativa Internacional em Manchester, em 1995.

*“Na última reformulação dos princípios cooperativistas, ocorrida em 1995, durante o Congresso e Assembléia Geral da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, foi adotada também a “Declaração de 1995 sobre a Identidade Cooperativa”. A declaração foi o produto de um longo processo de consulta envolvendo milhares de cooperativistas do mundo todo. O processo foi presidido por Ian MacPherson, do Canadá, que preparou inúmeras versões do documento. A Declaração de Identidade procura compreender o estado e as necessidades do movimento cooperativo ao final do século vinte.*

#### **a. Definição:**

*Define cooperativa como sendo “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, através de um empreendimento de propriedade coletiva e de controle democrático”.*

*Essa definição não pretende ser uma descrição “perfeita” de cooperativa, mas sim, uma afirmação mínima. É uma definição intencionalmente ampla, reconhecendo os sócios de vários ramos de cooperativas e que devem ter alguma liberdade na maneira como organizam seus negócios. A definição enfatiza que a cooperativa é “autônoma”,*

*sendo, portanto independente do governo e de empresas privadas. É uma “associação de pessoas”, significando que as cooperativas são livres para definir critérios para as pessoas se associarem “voluntariamente”. A filiação não deve ser compulsória. Os membros são livres, dentro dos propósitos e recursos da cooperativa para se filiarem à cooperativa ou deixá-la, conforme a sua vontade.*

*A definição enfatiza ainda que as cooperativas “atendem às suas necessidades econômicas, sociais e culturais” sendo, portanto, organizadas por seus membros para o seu benefício individual e mútuo. Devem atuar dentro das normas de mercado, para que possam ser operadas de modo eficiente e prudente. Existem para alcançar propósitos econômicos, mas, também possuem objetivos sociais e culturais.*

*Quando a definição afirma que a cooperativa “é um empreendimento de propriedade coletiva e de controle democrático”, enfatiza que a cooperativa é uma organização auto-gestionada, onde o controle é distribuído aos membros de forma democrática. Essas características duais de posse e de controle democrático são essenciais, para a diferenciação de outras organizações controladas por capital.*

## **b. Valores:**

*A declaração de identidade estabelece que as cooperativas sejam baseadas em valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, igualdade, equidade e solidariedade. As pessoas crêm em valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com o próximo.*

*“Auto-ajuda” é baseada na crença de que todas as pessoas podem e devem esforçar-se para controlar seu próprio destino. Cooperativas acreditam, porém, que um completo desenvolvimento individual se dê a partir da associação com outros indivíduos. Através da ação conjunta e responsabilidade mútua, podemos alcançar mais, aumentando nosso poder de influência coletiva no mercado e frente aos governos.*

*“Auto-responsabilidade” significa que os sócios assumem a responsabilidade por sua cooperativa. Os sócios têm a responsabilidade de promover a sua cooperativa na comunidade. Além de assegurar a independência de sua cooperativa de outras organizações públicas ou privadas.*

*Cooperativas são baseadas na “igualdade”. A unidade básica da cooperativa é o sócio, o ser humano. Essa é uma das características que distinguem a cooperativa de outras organizações de capital. Os sócios têm direitos de participação, de informação de comunicação e de estarem envolvidos na tomada de decisões. A cooperativa deve assegurar a igualdade entre os seus associados. É um desafio difícil, porém, deve ser contínuo para todas as cooperativas.*

*Da mesma maneira, alcançar a “equidade” dentro de uma cooperativa é um desafio contínuo. A equidade se refere à maneira como os sócios são tratados, como são recompensados por sua participação econômica junto à cooperativa, através de dividendos, alocação de reservas de capital ou redução de taxas e tarifas. Aborda as relações operacionais mantidas entre os sócios e sua cooperativa.*

*O valor da “solidariedade” tem uma longa e consagrada história no movimento cooperativista mundial. Esse valor assegura que uma cooperativa é mais do que uma associação de pessoas, também é uma coletividade, trazendo benefícios para toda uma comunidade. É um ambiente onde se preservam as individualidades das pessoas, mas se combatem os individualismos. Busca atender as necessidades individuais dos seus membros, desde que esses sejam coincidentes, ou que não se oponham aos interesses gerais da comunidade de associados. Por fim, é necessário enfatizar que a solidariedade é a causa e a consequência da auto-ajuda e da ajuda mútua.*

### **c.Princípios:**

*Os princípios cooperativos são normas pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática. Muitos entendem princípios como mandamentos pétreos que devem ser seguidos literalmente, no entanto, são mais do que mandamentos. São guias para julgar comportamentos e tomar decisões. É importante analisarmos se a cooperativa está seguindo a essência dos princípios, o seu sentido real. Se estiver seguindo a visão que cada princípio proporciona individual e coletivamente, ou se isso está entranhado nas atividades diárias da cooperativa. Os princípios são, portanto, estruturas de delegação de poder, agentes energizantes através dos quais as cooperativas podem compreender o futuro.*

*Os princípios são os alicerces de funcionamento de uma cooperativa. Através deles estruturamos o estatuto social da cooperativa. E os princípios não são independentes um*



*do outro, pelo contrário, estão sutilmente interligados; quando um é ignorado, todos são diminuídos. Portanto as cooperativas não podem ser julgadas com base, exclusivamente, em um único princípio, mas sim, devem ser avaliadas na prática da totalidade dos princípios.*

*Sete princípios estão listados na Declaração de 1995. Os três primeiros – Adesão livre e voluntária; Controle democrático dos sócios; Participação econômica dos membros – dirigem-se essencialmente à dinâmica interna típica de qualquer cooperativa. Os três últimos – Educação, formação e informação; Cooperação entre cooperativas; e Preocupação com a comunidade – influem igualmente na operação interna, mas influem de forma mais intensa nas relações externas das cooperativas. E o quarto princípio – Autonomia e independência – complementa os três primeiros, demonstrando as responsabilidades dos sócios para com a sua cooperativa, e servindo de base para os três últimos no que diz respeito a participação da cooperativa nas relações externas.*

*Os princípios constantes da Declaração de Identidade, aprovada no Congresso e Assembléia Geral da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em 1995, são os seguintes:*

### **Primeiro princípio: Adesão Livre e Voluntária.**

*“Cooperativas são organizações livres e voluntárias, abertas a todas as das as pessoas aptas a usar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero”. Ninguém é obrigado a entrar e nem impedido de se retirar. Para deixar de ser sócio, basta estar em dia com suas obrigações. Quando o princípio descreve que “cooperativas são organizações livres e voluntárias”, está reafirmando a importância fundamental da escolha voluntária de assumir um compromisso para com a cooperativa. As pessoas não podem ser transformadas em cooperativistas. Deve ser dado a elas a “oportunidade” de estudar e entender os valores que as cooperativas representam, permitindo assim, que elas adentrem no sistema livremente.*

*O princípio continua afirmando que, as cooperativas são “abertas a todas as pessoas aptas a usar os seus serviços”. Reconhece, portanto, que as cooperativas são organizadas para propósitos específicos, podendo servir efetivamente a apenas um*

*determinado tipo ou categoria profissional de sócios, ou a um número limitado de pessoas, conforme a sua capacidade técnica para bem atender aos seus objetivos sociais.*

*A frase “dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio” lembra que os membros têm obrigações para com a cooperativa. As obrigações devem estar descritas no estatuto social da cooperativa, que é um conjunto de regras e deveres que requer ênfase constante. Devem ser compreendidas e aceitas por todos, gerando benefícios para ambos os lados: sócios e cooperativa.*

*A expressão da frase “sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero”, afirma que as cooperativas devem assegurar a igualdade de seus membros. Fatores sociais ou culturais referem-se à discriminação baseada em classe; gênero refere-se a sexo; fatores raciais, políticos e religiosos referem-se a discriminações relacionadas aos próprios nomes. O ingresso de sócio não pode ser baseado em discriminações nem a sua permanência na cooperativa.*

*O primeiro princípio tem uma conexão direta com o quinto e o segundo. A nova associação pode ser concretizada apenas se houver informação e comunicação entre o novo sócio e os dirigentes eleitos, administradores e empregados, gerando a oportunidade para estudar e entender o funcionamento da cooperativa. Além disso, a associação se efetivará se for envolvida e se for consultada e tiver certeza de que será ouvida.*

*A livre adesão é sem dúvida o mais poderoso – mas freqüentemente o mais subestimado – de todos os princípios. Em essência, significa que deveria haver uma forte relação entre a cooperativa e as pessoas a quem ela serve. Este relacionamento deveria definir os negócios conduzidos pela cooperativa e moldar seus planos para o futuro. O reconhecimento do papel central da associação deve significar que as cooperativas terão um compromisso com um nível alto de serviços aos seus sócios, a principal razão para a sua existência.*

### **Segundo princípio: Controle Democrático pelos Sócios.**

*“As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Pessoas eleitas como representantes são responsáveis para com seus sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação, e cooperativas de outros níveis também devem ser organizadas de maneira democrática”.*

*“Democracia” é uma palavra complexa. Pode oportunamente ser entendida como uma lista de direitos. No entanto para as cooperativas, democracia inclui considerações de direitos e responsabilidades. A primeira sentença, “as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões”, enfatiza que os sócios é que controlam suas cooperativas e o devem fazer de forma democrática. Reafirma o direito dos sócios de estarem envolvidos ativamente na definição das políticas e na tomada de decisões estratégicas da cooperativa. Estas decisões ocorrem, normalmente em assembléia geral, podendo a cooperativa a seu critério adotar pré-assembléias, que são reuniões setoriais, para facilitar a participação dos sócios.*

*A segunda parte desse princípio, “pessoas eleitas como representantes, são responsáveis para com seus sócios”, lembra aos representantes eleitos que eles ocupam seus cargos, em confiança, para o benefício imediato, e a longo prazo, da sociedade. Para isso, necessitam anualmente prestar contas a essa sociedade.*

*A terceira sentença, “nas cooperativas singulares os sócios têm igualdade na votação, e cooperativas de outros níveis também devem ser organizadas de maneira democrática”, descreve as regras costumeiras para votação nas cooperativas, ou seja: cada pessoa (sócio), um voto. A regra para as cooperativas primárias (aquelas formadas por pessoas físicas) é evidente por si só. Já a votação nas cooperativas secundárias (centrais de cooperativas) e terciárias (confederações de cooperativas), é aberta na crença de que os próprios movimentos cooperativos são capazes de definir o que é democrático em uma dada situação. Nesses casos, podem ser adotados sistemas de votação proporcional, visando refletir a diversidade de interesses, como o tamanho de associações cooperativas filiadas e o compromisso existente entre estas.*

### **Terceiro princípio: Participação Econômica dos Sócios.**

*“Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Ao menos parte deste capital é geralmente propriedade comum da cooperativa”.*

*Usualmente os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. É bom salientar que o objetivo do capital social é dar condições à cooperativa de prestar serviços a seus sócios e não render monetariamente. Os sócios destinam as*

sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios. Cooperativas existem para servir as necessidades das pessoas, e esse princípio descreve como os sócios investem e ao mesmo tempo destinam os excedentes de suas cooperativas.

Na sentença “os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas”, o princípio reforça a necessidade dos sócios contribuírem com capital para a sua cooperativa e de fazê-lo de forma equitativa, ou seja, na mesma proporção que movimentam ou utilizam as estruturas ou serviços da cooperativa. As contribuições de capital podem acontecer de diversas formas, todas previstas no estatuto ou aprovadas em assembléia geral. As práticas mais usuais são através de contribuições no ato da admissão do novo sócio; aumentos de capital com a retenção de percentuais na entrega de produtos ou prestação de serviços; e na distribuição dos excedentes, quando decidido pelos sócios, pela sua capitalização. Podem ocorrer outras formas conforme a cooperativa.

#### **Quarto princípio: Autonomia e Independência.**

“As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Entretanto, em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenha a sua autonomia”.

Este princípio se relaciona intimamente com o segundo. Afirma que a responsabilidade final pelo sucesso ou fracasso da cooperativa é dos seus sócios. Sendo assim, a sociedade deve ter autonomia e independência para definir os seus rumos. É o princípio da autogestão, ou seja, a própria sociedade gerindo a sua organização.

O princípio reconhece que as cooperativas estão entrando em projetos conjuntos com outras empresas do setor privado ou estatal. E assim o devem fazer, sempre focadas no cumprimento dos seus objetivos sociais – satisfazer as necessidades individuais de seus membros. No entanto, as cooperativas devem manter a liberdade do autocontrole pelos sócios, para que estes possam decidir pelo seu próprio destino.

### **Quinto princípio: Educação, Informação e Conhecimento.**

*“As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e empregados, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação”.*

*O movimento cooperativo tem, há muito tempo, um compromisso especial para com a educação. Desde a primeira cooperativa em Rochdale é assim. Nesse sentido é que o princípio enfatiza a importância vital da educação e da formação dentro das cooperativas. Educação significa muito mais do que simplesmente distribuir informação. Significa engajar as mentes dos sócios, dos dirigentes, dos administradores e empregados na compreensão total da complexidade e da riqueza do pensamento e da ação cooperativos. Formar significa assegurar que os sócios das cooperativas possuam as habilidades requeridas para bem desempenhar as suas responsabilidades.*

*É por meio da educação e da formação que os dirigentes têm a oportunidade de entender as necessidades de seus associados. Devem conduzir a cooperativa de forma que, possam continuamente avaliar as atividades exercidas por ela, no anseio da busca dos seus objetivos sociais, assim como, buscar maneiras de melhor atender os associados ou fornecer novos serviços/produtos. Uma cooperativa que encoraja a sua sociedade, promove a comunicação bilateral (dirigentes/cooperados) e opera de maneira efetiva, raramente falha.*

*O princípio finaliza afirmando que as cooperativas têm a responsabilidade particular de informar as pessoas sobre a “natureza e os benefícios da cooperação”. Se as cooperativas forem desempenhar os papéis dos quais são capazes no futuro, essa é uma das responsabilidades que devem ser mais bem realizadas, divulgadas, discutidas e planejadas. Os sócios não irão apreciar nem apoiar o que não conhecem ou entendem.*

### **Sexto princípio: Cooperação entre Cooperativas.**

*“As cooperativas atendem mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”.*

*Este foi o primeiro princípio articulado na re-declaração de 1966. Tem sido seguido em graus variados desde 1850. E nunca foi tão importante quanto nos anos*

noventa. As cooperativas devem ser livres, particularmente da interferência governamental, e devem articular alianças, fusões e joint ventures para desenvolver o seu pleno potencial.

As cooperativas ao redor do mundo devem reconhecer as possibilidades de empreendimentos conjuntos. Devem participar deles de uma maneira prática, protegendo e promovendo cuidadosamente os interesses de seus membros. Na verdade, enquanto as nações perdem a capacidade de controlar a macro economia, surge para as cooperativas uma oportunidade única de proteger e expandir os interesses diretos das pessoas cooperativadas.

As cooperativas “atendem mais efetivamente” os seus cooperados, quando atuam em conjunto com outras instituições cooperativas. E “fortalecem o movimento cooperativo” através das suas organizações estaduais e nacionais. É relativamente fácil preocupar-se com os interesses de uma cooperativa ou com um ramo em particular. Da mesma forma, não é fácil ver que existe um interesse cooperativo geral baseado no valor da solidariedade e no princípio da cooperação entre cooperativas. É por essa razão que as organizações estaduais e nacionais são necessárias; é por essa razão que cooperativas de diferentes ramos devem se unir na busca da defesa institucional e de seus interesses, fortalecendo o movimento cooperativo.

### **Sétimo princípio: Preocupação com a Comunidade.**

“As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros”.

Cooperativas são organizações que existem para o benefício de seus sócios. Devido a esse forte relacionamento com os seus membros, normalmente em um determinado espaço geográfico, as cooperativas estão também intimamente ligadas às suas comunidades. Produzem externalidades que atingem e beneficiam a comunidade como um todo. Elas têm, portanto, uma responsabilidade solidária de assegurar o desenvolvimento – econômico, social e cultural – sustentável de suas comunidades. Devem trabalhar firmemente para a proteção ambiental dessas comunidades. Cabe aos sócios decidir a forma de participação nesse desenvolvimento sustentado, não sendo assim, uma responsabilidade que os sócios devam evitar”.

A perfeita interpretação dos princípios leva-nos a entender o cooperativismo, para que possamos aplicá-lo à cooperativa. De uma maneira mais simples (mais didática) podemos associar os princípios da seguinte forma:

- Primeiro princípio: Liberdade;
- Segundo princípio: Igualdade;
- Terceiro princípio: Eqüidade;
- Quarto princípio: Autogestão;
- Quinto princípio: Educação;
- Sexto princípio: Intercooperação;
- Sétimo princípio: Responsabilidade Social.

### **2.3. Cooperativismo Paranaense e a Educação Cooperativista.**

A arte da administração eficiente está fundamentada em três princípios básicos, ou seja, administrar bem é: conhecer, analisar e **avaliar o passado; gerenciar o presente; e planejar o futuro.** Partindo dessa premissa, fizemos uma pesquisa da história do cooperativismo paranaense buscando compreender alguns fatos e realizações nos processos de administração, governança e planejamento. Constatamos que a origem da OCEPAR (hoje Sistema OCEPAR – Organização, Sindicato e Serviço Nacional de Aprendizagem) – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná é, de um planejamento estratégico que antecedeu a sua constituição. Porém, para que o cooperativismo tivesse êxito, um forte programa de formação profissional foi desenvolvido visando à preparação de lideranças para assumirem as cooperativas que foram sendo constituídas.

#### **I-Histórico do Cooperativismo Paranaense:**

O desenvolvimento do cooperativismo paranaense é bastante recente se compararmos com os demais estados do Sul do País. Porém,

várias iniciativas de caráter cooperativista surgiram desde o início do século XX. Até o surgimento da Lei 22.239 – 1932, diversas cooperativas foram criadas. As experiências, pela quantidade e pelo caráter fomentador, estão ligadas aos trabalhos do agrônomo ucraniano Valentin P. Cuts. Sob a orientação desse pioneiro do cooperativismo paranaense, que se transferiu para o Brasil em 1912, foram criadas 14 cooperativas no Estado do Paraná. Porém, outras cooperativas se organizaram antes da chegada de Cuts ao Brasil, e podemos destacar a Associação Beneficente 26 de Outubro, em Ponta Grossa, constituída por um grupo de ferroviários que organizaram um armazém de fornecimento de bens de consumo em 1906.

Depois de 1930, a política imigratória paranaense tende a desligar-se da ação governamental direta, passando à colonização através de organizações privadas, e mais tarde de instituições internacionais de imigração. Renovam-se assim, as tentativas de aproveitamento das terras dos chamados “Campos Gerais”. As cooperativas assumem 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 infra-estrutura, assistência técnica à produção, promoção do ensino, assistência médica e hospitalar entre outros serviços. Podemos destacar as cooperativas de imigração holandesa: Batavo – 1935; Castrolanda – 1951; e Capal – 1960; e a cooperativa de imigração alemã: Agraria – 1951.

A atividade ligada à indústria extrativa do mate tem um profundo significado histórico para a economia do Estado do Paraná desde a década de 1820. Com o declínio da economia ervateira, a partir de 1935 começam iniciativas de recuperação do setor através da criação de sociedades cooperativas. Por sua vez, o governo federal se convencia da necessidade de organizar os produtores do mate, vindo ao encontro deles com programas de defesa do preço, de financiamento e de armazenamento, permitindo o aparecimento e desenvolvimento de uma rede de



cooperativas, sem similar em qualquer outro setor da produção nacional. Esses mecanismos permitiram, a partir de 1943, a criação de uma eficiente rede de cooperativas especialmente no Paraná. Chegaram a funcionar 14 cooperativas com mais de dez mil associados, com cem armazéns e capacidade para armazenar mais de vinte mil toneladas do produto.

Outro produto histórico para a economia paranaense foi o café, que se desenvolveu no norte do Estado. E as cooperativas tiveram participação importante no desenvolvimento desta cultura, com um forte apoio do IBC – Instituto Brasileiro do Café. Apesar de terem surgido algumas iniciativas anteriores, as primeiras cooperativas de cafeicultores foram organizadas entre 1956 e 1960. Mas o grande “surto” cooperativista se verifica nos anos de 1962 e 1963, com a criação de vinte e uma cooperativas, somente nesses dois anos. Em 1964 o Paraná contava com trinta e três cooperativas de cafeicultores, porém, poucas sobreviveram ao longo dos anos.

A partir da década de 1920 teve início a ocupação das regiões oeste e sudoeste do Estado, com correntes migratórias formadas por agricultores de origem italiana e alemã, provindas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Os novos povoadores traziam alguns equipamentos e recursos financeiros para a sua instalação. Dedicavam-se ao plantio de cereais e à criação de suínos. O desbravamento se deu de forma espontânea, não havendo auxílio por parte dos poderes públicos. Um dos aspectos importantes no processo de colonização do oeste e sudoeste do Estado está representado pela posse da terra e a sua institucionalização, com a ocorrência de graves acontecimentos em que os conflitos sociais, não raro, assumiram a forma de violência. O cooperativismo agrícola nesta região aparece na década de 1960. Mas é sobretudo a partir de 1969, com o desenvolvimento da cultura da soja, que se dá a formação de cooperativas e a reorganização das sociedades já existentes.

As primeiras cooperativas foram organizadas em nível de pequenas comunidades, por vezes pela iniciativa da companhia colonizadora, visando a ocupação de suas terras e para melhoria de seus negócios. Outras são organizadas com o propósito de atender as necessidades mais

sentidas pelos agricultores, como o fornecimento de bens de consumo, equipamentos para as lavouras e a venda da produção. As cooperativas estavam organizadas de maneira semelhante aos padrões do comércio local. A falta de bons administradores e de orientação, bem como a localização geográfica, dificultavam uma atuação adequada, principalmente com relação àqueles produtos onde intervinham a CFP e o CTRIN. Não dispendo de armazenagem e beneficiamento, as cooperativas eram obrigadas a recorrer aos armazéns oficiais localizados nos municípios de maior expressão na área, e portanto, de difícil acesso às cooperativas originalmente mal localizadas.

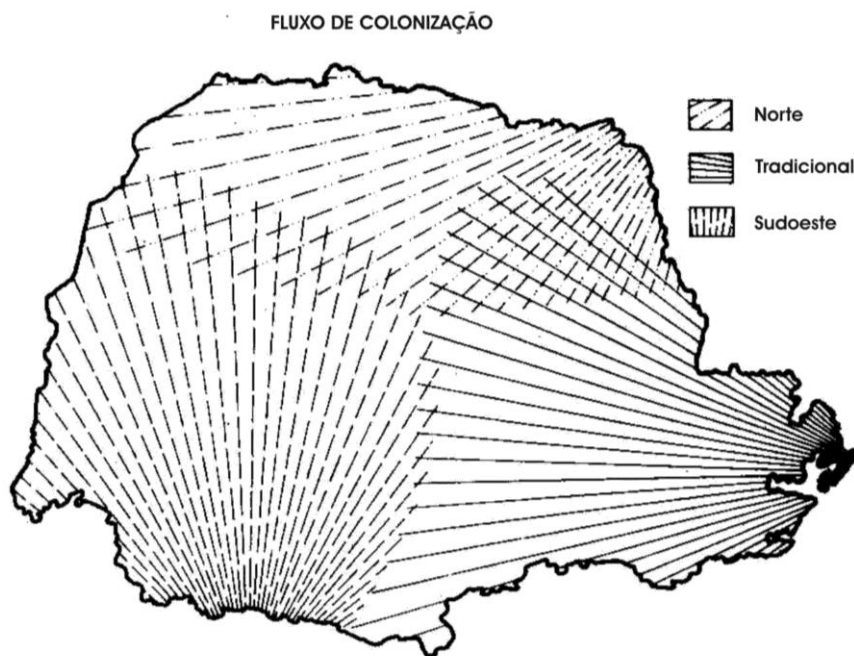
## **II- Estruturação do Cooperativismo Paranaense:**

Situações levantadas anteriormente nas diversas regiões do Paraná, somadas à necessidade do governo em ocupar todo o território, como forma de desenvolver a agricultura do País abrindo novas fronteiras agrícolas, agregado à mobilização dos agricultores interessados na criação de cooperativas em vários municípios, acionaram a partir de 1969, o INDA (atualmente INCRA), a ACARPA (atualmente EMATER-Paraná), o DAC – Departamento de Assistência ao Cooperativismo, com o apoio do Banco do Brasil, BRDE, BNCC, a estabelecer uma coordenação entre suas atividades, com o objetivo de disciplinar e estabelecer um zoneamento cooperativista para o Paraná. O objetivo do projeto foi rediscutir a forma de atuação das cooperativas, pois alguns municípios tinham mais de uma cooperativa operando em concorrência, o que as enfraqueciam, enquanto outros municípios não tinham nenhuma. O projeto previa a organização e a estruturação de cooperativas nas cidades pólos com base na viabilidade econômica das instituições, depois de verificada a real necessidade da instalação da cooperativa com área de ação definida, abrangendo o município sede e os municípios circunvizinhos. Posteriormente, visando verticalizar as produções, seriam implantadas cooperativas centrais. E para coordenar o desenvolvimento do

cooperativismo e fazer a representação política do sistema, seria constituída, uma organização estadual congregando todas as cooperativas, unindo as duas instituições que existiam na época.

Para se ter sucesso no trabalho que iniciava, era necessário dividir o Estado em regiões. Conservou-se o critério de divisão do Estado em três áreas ou regiões: Paraná Tradicional, Norte e Sudoeste.

Figura 2: Fluxo de colonização do Paraná



Fonte: COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO PARANÁ, Diagnóstico e Análises. Convênio: CPEc – BRDE – OCEPAR- IPARDES, 1974.

A **primeira**, tradicional e ligada ao povoamento que se expandiu desde o século XVII, de Paranaguá e Curitiba, pelas regiões dos Campos Gerais, com a criação de gado e depois com a indústria da erva-mate e da madeira de pinho. A **segunda**, no Norte do Paraná, da agricultura tropical do café que, pelas origens e interesses históricos, ficou mais diretamente ligada a São Paulo. A **terceira**, no Sudoeste do Paraná, da agricultura de

subsistência dos colonos plantadores de cereais e criadores de suínos, que pela origem e interesses históricos ligou-se mais intimamente ao Rio Grande do Sul.

Os projetos foram desenvolvidos em três etapas, abrangendo regiões diferentes. O Projeto Iguaçu de Cooperativismo – PIC, criado em 1971, contemplou a reorganização do sistema no Oeste e Sudoeste. O Projeto Norte de Cooperativismo – NORCOOP, implantado em 1974, para reorganização das cooperativas da região Norte do Estado, e o Projeto Sul de Cooperativismo – SULCOOP, iniciado em 1976, reorganizou as cooperativas da região Centro-Sul. A OCEPAR nasceu no decorrer do primeiro projeto no ano de 1971, o que veio a dar forte apoio à execução dos projetos.

**Figura 3: Projetos regionais de cooperativismo**



Fonte: COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO PARANÁ, Diagnóstico e Análises. Convênio: CPEc – BRDE – OCEPAR- IPARDES, 1974.

A partir da implantação desses projetos ocorreram muitas fusões, incorporações e constituições de novas cooperativas, dando-se um novo formato para o cooperativismo paranaense. Com o resultado positivo dos projetos e pressionadas pelo crescimento contínuo das safras, as cooperativas passam a construir, em regime de urgência, armazéns graneleiros para atender ao crescente número de associados. Outros municípios passam a se interessar pela criação de cooperativas em suas sedes. Mas, o trabalho de disciplinamento imposto pelas entidades integradas, fundamentado em estudos de viabilidade econômica das cooperativas organizadas, consegue contornar a situação, valendo-se de uma política voltada para a construção de entrepostos das cooperativas já existentes. Dessa maneira, conseguem atender as necessidades dos agricultores dos municípios vizinhos, ao mesmo tempo em que se fortaleciam as cooperativas já organizadas e evitava-se o desperdício de recursos.

Esses projetos, cobrindo todo o Estado promoveram um contato mais efetivo entre produtores e cooperativas e destas entre si, via organização de comitês educativos e integração horizontal e vertical, despertando o cooperativismo para o espírito empresarial.

## **I-OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná**

A fundação da OCEPAR aconteceu em Curitiba no dia 02 de abril de 1971 em Assembléia Geral, realizada na sede da então Agromate por decisão de trinta e quatro cooperativas do Estado do Paraná, consideradas fundadoras, e sua missão se constituía em representar e defender os interesses do sistema cooperativista paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das cooperativas e de seus integrantes. Estas mesmas cooperativas decidiram em 03 de abril de 1971, também pela fundação da ASSOCEP – Associação de Orientação às Cooperativas.

A OCEPAR surgia, portanto, nove meses antes da promulgação da Lei 5.764 de 16/12/1971, que definiu a política nacional do cooperativismo e a representação do sistema através da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e entidades estaduais, as OCE's, criadas com as mesmas características da organização nacional – Lei 5.764, capítulo XVI, artigo 105, parágrafo 1º.

As lideranças cooperativistas já desde a época da fundação da OCEPAR, lutando com enormes dificuldades econômicas e financeiras além da falta de pessoal qualificado, sentiam a necessidade de disporem, para viabilizar um harmônico desenvolvimento do cooperativismo estadual, de uma bem estruturada Organização de representação classista – a OCEPAR, e de uma estrutura de apoio técnico consultivo e de treinamento – a ASSOCEP, estruturas que não só fundaram, mas também apoiaram e prestigiaram com todo o entusiasmo, delegando às duas instituições, crescentes responsabilidades basicamente nas áreas de defesa econômica, do fortalecimento da representação institucional, do desenvolvimento sócio econômico e educacional, além do desenvolvimento de um exemplar projeto de esforço cooperativo no setor de pesquisa e experimentação.

A partir de 1983, o cooperativismo paranaense realizou uma experiência altamente positiva e pioneira no Brasil, no que concerne ao desatrelamento da ingerência estatal nas cooperativas. Após ampla discussão entre governo, entidades de representação, e cooperativas, foi implantado o Projeto Piloto de Autofiscalização que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão das cooperativas no Paraná.

Com a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, que em seu art. 5. Inc. XVIII veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, as cooperativas paranaenses, após amplos debates e estudos, aprovaram, em setembro de 1990, em Assembléia Geral da OCEPAR, o Programa das Cooperativas Paranaenses, que iniciou suas atividades em março de 1991, com os objetivos específicos de orientação na constituição e registro de cooperativas; acompanhamento de desempenho; educação,

capacitação e reciclagem; organização dos cooperados; comunicação e integração.

Em 10 de outubro de 1999, nova instituição foi vinculada a OCEPAR. Trata-se do SESCOOP/PR, órgão descentralizado pelo Conselho Nacional do Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), que concretizou um desejo do Cooperativismo como forma de melhor viabilizar o Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses. Criado através da Medida Provisória 1.715 de 03 de setembro de 1998, de suas edições, e do Decreto 3.017 de 07 de abril de 1999, tem personalidade jurídica de direito privado, e por finalidade a execução das ações de monitoramento, capacitação profissional e promoção social no âmbito das cooperativas do Estado.

O SESCOOP/PR surgiu com o objetivo de ser um instrumento de modernização e de melhoria empresarial das sociedades cooperativas, com vistas à agregação de valores para os cooperados; de assegurar a transparência da administração da cooperativa; desenvolver a orientação quanto à constituição e registro de cooperativas; favorecer a profissionalização da gestão por meio da execução de programas de educação, formação, capacitação e reciclagem de empregados, dirigentes de cooperativas e cooperados; e, através do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle das cooperativas, aumentarem sua agilidade e competitividade no mercado, tornando o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral.





## CAPÍTULO III

### FUNDAMENTOS DA COOPERATIVA

Segundo afirmação de Márcio Lopes de Freitas – presidente da OCB, em palestra proferida no encerramento do MBA de Cooperativismo em Curitiba. *“O cooperativismo é uma atividade econômica. A cooperativa precisa ter ‘viabilidade econômica’. A cooperativa precisa ter ‘viabilidade social’. Ter um grupo de pessoas com capital social suficiente para manter a coesão, a solidariedade e o desenvolvimento da atividade comum. E por fim, deve ter base doutrinária. É a doutrina e os princípios que mantêm coesa a atividade econômica de forma socialmente justa”*.

Assim como o cooperativismo tem os seus fundamentos, a cooperativa possui algumas condições básicas para a sua criação. Chamamos a essas condições de “Fundamentos da Cooperativa”. São eles:

- individualidade;
- voluntariedade;
- produto/serviço; e
- integralidade.

Sempre que pensarmos na constituição de uma cooperativa, antes de qualquer coisa precisamos pensar na contemplação dos alicerces mencionados acima. Se não atendermos a esses quatro requisitos básicos, existe uma grande probabilidade de que essa nova cooperativa tenha vida curta. Talvez esteja aí a explicação da *“mortalidade infantil”* de um grande número de cooperativas. Para que possamos entender melhor o assunto vamos detalhar na seqüência os quatro pilares da cooperativa.

**a-Individualidade:** para que exista a cooperativa, é necessário que haja em primeiro lugar o ser humano unido por um grupo de pessoas, com uma identidade comum. A individualidade humana deve ser respeitada, porém, o individualismo é indesejável na sociedade cooperativa. A identidade está relacionada à atividade em que a cooperativa irá atuar, ou seja, aos interesses individuais de cada membro do grupo constituído. Para

haver a cooperativa, é fundamental que esses interesses sejam convergentes. Deve haver uma sinergia muito grande no grupo associado. Verificar na seqüência, a existência de outra cooperativa já atuando na região, na qual o grupo poderia se integrar, ao invés de constituir a sua cooperativa, pois é sempre muito difícil o começo de uma nova atividade. Ainda dentro deste item, o mercado deve ser estudado. Analisar se este é difícil para o desenvolvimento da atividade de forma individual, se existe um elevado grau de desemprego na atividade/setor, bem como a falta de renda para as pessoas integrantes do grupo. Estudando-se profundamente os fatores mencionados e chegando-se à conclusão de que a única alternativa que resta é a constituição da cooperativa, então o primeiro passo está sendo contemplado.

**b-Voluntariedade:** a participação das pessoas deve acontecer de maneira espontânea, livre, voluntária, e funcionando de maneira democrática. Sendo assim, devemos observar a existência de um grupo de pessoas com poder e desejo de trabalhar de forma conjunta. Pessoas que estejam dispostas a aceitar as condições da união, conhecendo e comprometendo-se mutuamente a seguir os princípios universais do cooperativismo. É fundamental para a consolidação da cooperativa, que exista um grupo de cooperados que assumam o seu papel de donos e usuários do empreendimento. Se esses fatores forem observados no grupo, então estamos contemplando o segundo passo para a sustentação de uma cooperativa.

**c-Produto/serviço:** não basta somente a necessidade de criar uma cooperativa, nem tão pouco que exista voluntariedade. A cooperativa precisa ter também um bom produto/serviço. A razão de existência da cooperativa é a sua prestação de serviços, sem a finalidade lucrativa própria. Para isso, é fundamental que a cooperativa esteja focada no mercado, buscando a melhor alternativa para atender as necessidades individuais convergentes das pessoas que compõem a cooperativa. O

negócio deverá ser economicamente viável, trazendo benefícios reais aos cooperados que são os donos, os usuários e os grandes beneficiários da cooperativa. Se não houver sustentação econômica, a voluntariedade desaparece, e por conseqüência, deixa de existir a cooperativa.

**d-Integralidade:** por fim, a cooperativa deve estar inserida na comunidade onde atua. Com a cooperativa, o indivíduo não é o único beneficiado. Ganha a pessoa, ganham todos os cooperados, e conseqüentemente, ganha a comunidade, através das riquezas geradas pela cooperativa. Os resultados proporcionados ultrapassam os limites da sociedade, chegando ao desenvolvimento regional. A isso chamamos de viabilidade social. Sendo assim, a cooperativa precisa ser constituída com base legal, conforme preceitua a legislação em vigor, para poder cumprir com a sua função social. Deve estar integrada no sistema cooperativista, exatamente para ter mais força para alcançar os seus objetivos.



# CAPÍTULO IV

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE UMA COOPERATIVA

Em trabalhos realizados com o quadro social de cooperativas agropecuárias do Paraná, quando consultado sobre os fatores críticos de sucesso de uma cooperativa, observamos alguma coisa semelhante, conforme figura apresentada abaixo:

Figura 4: Fatores críticos de Sucesso da Cooperativa



Fonte: Cursos de Cooperativismo dirigidos aos cooperados das cooperativas agropecuárias do Paraná.

O exercício foi aplicado em mais de vinte turmas, onde foram agrupadas as informações contidas na figura acima. Após uma profunda sensibilização dos participantes, aprofundando os conhecimentos sobre o cooperativismo no que diz respeito aos conceitos, princípios, valores, doutrina, história, diferenças, entre outros, solicita-se que os participantes dividam-se em grupos e analisem quais são (ou deveriam ser) os principais fatores críticos de sucesso de sua cooperativa. Para uma melhor representação gráfica, usa-se o diagrama de Ishikawa (causa/efeito),

comparando-o a uma bacia hidrográfica (para melhor visualização do público rural), onde cada causa representa um afluente que mantém o lago (efeito) sempre cheio. Após a apresentação dos grupos, a analogia começa funcionar, pois, abre-se uma ampla discussão sobre os fatores realmente representativos na opinião do grande grupo. O resultado do que acontece na maioria das situações está representado na figura acima, e passamos a detalhar na seqüência.

Poderíamos classificar os fatores de sucesso da seguinte forma: dois educacionais (educação cooperativista e organização do quadro social); dois administrativos (gestão profissional e planejamento estratégico); dois técnicos (reconversão de atividades e assistência técnica); e um político (processo eleitoral). Ou como vimos no capítulo I, poderíamos dizer que, dos sete fatores, três estão relacionados à dimensão social (educação cooperativista, organização do quadro social e processo eleitoral), outros três à dimensão econômica (gestão profissional, planejamento estratégico e reconversão de atividades) e mais um catalisador (assistência técnica), que pode ter a função de facilitador entre o processo social e o processo econômico.

**a) Gestão profissional:** a profissionalização da gestão é um dos grandes diferenciais de sucesso das cooperativas nos momentos atuais. Para alcançar este sucesso, a cooperativa investiu em visão administrativa pró-ativa, adotando as mais modernas e eficientes técnicas de administração, com equipe de empregados e dirigentes profissionalizados. A cooperativa precisa estar focada no mercado, buscando as melhores alternativas de negócios para o quadro social, ações essas que gerem resultados positivos. E acima de tudo, precisa de uma administração competente que decide com agilidade.

**b) Planejamento estratégico:** a cooperativa precisa ter um planejamento estratégico que seja de fato estratégico, com a missão adequadamente definida, com visão de longo prazo, definindo-se os objetivos e as metas

para cada integrante da organização. Mas para o planejamento ter eficiência empresarial precisa ser participativo, discutido com o quadro social, para que este conheça os desafios da empresa cooperativa, para que dessa forma, a sociedade possa fazer a sua parte na busca de resultados comuns. O planejamento deve prever as parcerias, visando a atuação conjunta em ações onde tenha dificuldades de atuar sozinha, para que assim, consiga alcançar resultados mais sólidos e concretos. O planejamento deve prever também o desenvolvimento da sociedade no longo prazo, para que cooperados conheçam os rumos a serem seguidos e a sinergia da sociedade tenha, assim, um efeito positivo no sucesso almejado por todos.

**c)Reconversão de atividades:** a cooperativa tem contribuído decisivamente para com a organização das pequenas economias, visto que, segundo dados da OCEPAR, mais de 75% dos agricultores associados às cooperativas paranaenses, possuem menos de 50 ha, e são, portanto, pequenos agricultores. Vimos também que a cooperativa é o somatório dos interesses individuais dos seus cooperados. Sendo assim, o sucesso da cooperativa está relacionado com o sucesso do seu quadro social. Para isso, a cooperativa deve ter ações que incentivem o desenvolvimento dos cooperados, observando a vocação regional, as oportunidades de negócios, investindo na diversificação das atividades, gerando oportunidades de negócios aos cooperados. Precisa de ações que agreguem valor ao produto, investindo em agroindustrialização através de parcerias, preferencialmente através da intercooperação. Mudando o perfil regional e gerando alternativas de renda para os cooperados, a cooperativa estará fortalecendo a propriedade cooperada e com isso, assegurando uma participação mais efetiva no desenvolvimento da empresa cooperativa.

**d)Organização do quadro social – OQS:** buscar a efetiva participação dos cooperados deve ser um compromisso da cooperativa, para que esta atinja o equilíbrio entre as dimensões social e econômica. A interação entre

cooperado e cooperativa, melhora o relacionamento da sociedade, aumentando o nível de fidelização dos cooperados, pois cooperado participativo conhece as necessidades da empresa cooperativa, e com isso, melhora o nível de conscientização dos membros da sociedade. Por outro lado, a cooperativa que trabalha efetivamente com o quadro social consegue identificar as necessidades destes, direcionando as suas ações visando suprir essas necessidades. O comprometimento é uma atitude muito individual, e pessoal. Para conquistar o comprometimento do quadro social, a cooperativa deve apresentar alternativas que envolvam os cooperados, oportunizando-os ao comprometimento. Nesse processo surgirão novas lideranças que irão garantir a manutenção da cooperativa como sociedade.

**e) Educação cooperativista:** a cooperativa tem por compromisso a difusão do cooperativismo. Precisa investir em ações culturais e educacionais para manter os ideais cooperativistas acesos junto às pessoas que compõem a sociedade. Deve direcionar os investimentos para o quadro social, aos empregados e à comunidade em geral. Por meio deste fator de sucesso, poderemos promover a valorização dos cooperados e de seus familiares.

**f) Processo eleitoral:** a cooperativa precisa estabelecer um processo eleitoral que seja, em primeiro lugar, participativo, aberto e transparente. Que proporcione a participação de todas as pessoas aptas a participar do processo. Deve estimular a participação das lideranças. Ser liderado com muita competência e profissionalismo. Talvez seja este um dos fatores mais críticos do sucesso de uma cooperativa. O processo eleitoral quando bem conduzido, gera confiabilidade e credibilidade junto ao quadro social. Não necessariamente precisa haver perpetuação no poder ou excessiva troca de lideranças. Não é esse o fator de sucesso. E sim, a competência, a dedicação, o profissionalismo com que é conduzido o processo eleitoral



que gera a participação dos cooperados e, por conseqüência, o comprometimento do quadro social.

**g)Assistência técnica:** nos diversos trabalhos realizados, observamos uma ansiedade muito grande (com raríssimas exceções) por parte dos cooperados, com relação a este fator de sucesso da cooperativa. O cooperado na sua humildade, vê na assistência técnica o grande canal de comunicação entre o cooperado e a cooperativa. Na sua visão é a assistência técnica que deve assumir o papel na organização do quadro social, pois mantém contato diário com os cooperados. Conhece como poucos, os interesses individuais do quadro social. E deve conhecer também, as grandes necessidades da cooperativa para se manter forte e ativa na busca da melhor prestação de serviços aos cooperados. A assistência técnica não deve ter apenas a função técnica, mas sim, as funções de organização, a função econômica e de planejamento dentro da cooperativa. Como falamos anteriormente, a assistência técnica pode servir como um catalisador entre os interesses econômicos e os interesses sociais, promovendo o seu equilíbrio para que a cooperativa não perca a sua identidade. Devido a sua importância no processo de fidelização dos cooperados, vamos dedicar um capítulo específico para este grande fator de sucesso de uma cooperativa.

Esses são, do ponto de vista de boa parte dos cooperados, os principais fatores de sucesso de uma sociedade cooperativa. Outros poderiam ser agregados ao processo. Não é intenção do trabalho esgotar o assunto, mas, sim, refletir sobre os pontos positivos de uma sociedade, principalmente os fatores que podem levar ao aumento do nível de fidelização dos cooperados, para que estes obtenham o sucesso através da organização cooperativa. Sem dúvida é através do equilíbrio de fatores sociais e econômicos, que a cooperativa conquista resultados mais concretos. E como podemos observar, as lideranças do quadro social têm bem clara a necessidade da busca desse equilíbrio.



## CAPÍTULO V

### A CONSTRUÇÃO DA COOPERATIVA

A cooperativa que preconizamos, precisa ter a competência administrativa atual com o comprometimento do quadro social dos tempos em que foi constituída. O profissionalismo que o cooperativismo atingiu pode ser observado pelo seu crescimento e resultados. A participação do quadro social deve ser na mesma proporção. É bem verdade que a eficiência econômica aproxima o cooperado. O problema é a sua manutenção em tempos de crise. Mas toda cooperativa teve em sua história momentos de comprometimento total dos cooperados. Foi no período de sua fundação. Nos primeiros anos de vida de qualquer cooperativa vamos verificar uma dinâmica muito positiva na dimensão social da cooperativa. Sem dúvida, de todos os planejamentos estratégicos já montados pela cooperativa, o primeiro foi o mais efetivo porque a participação dos cooperados foi total.

Durante os primeiros anos de vida, a cooperativa apresenta algumas características muito próprias que causam inveja a qualquer organização. A cooperativa era bem focada em suas atividades, pois esta foi planejada e constituída para atender as necessidades da época, os interesses individuais dos cooperados, os quais foram compartilhados entre todos. Possuía um quadro social homogêneo, sobretudo na maneira de pensar e de enxergar a cooperativa, onde todas as ações foram muito discutidas entre todos. Se a cooperativa é um somatório de interesses individuais, sendo esses interesses compartilhados, chegando-se a um consenso de como atendê-los, vamos ter uma cooperativa com um somatório extremamente positivo. Existia naquela época um forte comprometimento entre os cooperados, e destes para com a cooperativa. Um comprometimento alicerçado na ideologia cooperativista e nos princípios, pois nas reuniões de organização da cooperativa estudaram a doutrina cooperativista. Mas o forte comprometimento dava-se principalmente pelas dificuldades, visões e objetivos comuns que foram compartilhados e alicerçados ao longo dos

primeiros anos de vida da nova cooperativa. É comum encontrarmos nas histórias das cooperativas, cooperados que doaram terra, tijolos, mão-de-obra para a construção do primeiro armazém. Não que nos dias atuais o cooperado precise demonstrar o seu comprometimento para com a cooperativa como era naqueles anos. Existem outras formas de fazê-lo. Portanto, se conseguíssemos unir este comprometimento com a competência econômica atual, seríamos uma empresa imbatível no mercado. Onde perdemos então, o fio dessa história?

O que se observa com o passar dos anos, é que assim que os objetivos iniciais da cooperativa vão sendo alcançados, o ambiente vai se transformando, vai ocorrendo um distanciamento dos cooperados. É hora da cooperativa focar novos objetivos. O que alimenta de fato os seres humanos são seus objetivos. Pessoa sem objetivo sofre de depressão. E a cooperativa é uma sociedade de pessoas, portanto sofre das mesmas mazelas que os seus membros. As razões que juntaram os primeiros membros para construir a cooperativa, começam a perder o sentido. A cooperativa precisa de novas razões para se manter viva. Não é o caso de fechar a cooperativa, mas sim de dirigi-la para novas dificuldades, visões e objetivos. É hora de juntar a sociedade e definir os novos rumos da cooperativa, baseados nos interesses individuais de seus membros.

Nesse momento, vamos nos deparar com os limites da empresa cooperativa. De um lado vamos encontrar a vontade, o desejo dos cooperados. Com raras exceções o desejo dos cooperados é expandir as atividades da cooperativa para novos produtos. O cooperado, assim como no começo da cooperativa, busca satisfazer as suas necessidades individuais, busca os benefícios próprios. E a função da cooperativa é a de satisfazer os interesses individuais dos seus membros. O problema é quando esses interesses individuais divergem entre cada sócio, numa escala muito grande. Por outro lado, vamos encontrar o limite da empresa, simbolizado na vontade ou na necessidade da administração. Esta, por sua vez, necessita expandir as atividades da cooperativa para novas áreas, pois deseja aumentar os ganhos e necessita escala de produção para poder

competir nesse mercado cada vez mais globalizado, para poder viabilizar o empreendimento cooperativo.

Nesse momento, é fundamental o diálogo entre cooperado e administração, para poder encontrar pontos de sinergia entre os desejos do quadro social e as necessidades da cooperativa. Precisa-se definir o que queremos: uma empresa de múltiplas funções ou um conjunto específico de produtos. Podemos estar nos deparando com uma ameaça, que é a falta de clareza na missão da cooperativa. Nesse momento podemos estar colocando em “cheque” o direito de propriedade dos cooperados, pois enquanto a cooperativa amadurece, ela vê aqueles objetivos iniciais sendo alcançados e os problemas iniciais perdendo o sentido. Porém, não podemos deixar os cooperados perderem o sentido pela cooperativa.

Portanto, se a cooperativa não tiver missão clara, não terá visão de longo prazo clara. Começará então a dividir esforços em diferentes áreas. Ocorrerá automaticamente uma crescente heterogeneidade dos sócios. Sócio heterogêneo não tem senso de propriedade, e por sua vez, sem direito de propriedade não há comprometimento. Por fim surgem problemas financeiros. Quem sabe não seja nesse momento, a grande oportunidade de reagruparmos a sociedade e definirmos os seus rumos de forma participativa. Não devemos nos esquecer que não é a cooperativa que tem os sócios, e sim, que os sócios é quem têm uma cooperativa, pois, os sócios que são a cooperativa.

O que podemos observar nesse momento é que todo cidadão quer participar de um grande projeto. A constituição da cooperativa foi um grande projeto e precisa continuar sendo. Precisa continuar com a capacidade de reunir seus cooperados através de objetivos e propósitos comuns. A cooperativa precisa ter habilidades e utilizar-se de métodos capazes de agrupar os cooperados em torno deste grande projeto denominado cooperativa.

Notamos que na cooperativa dominamos todos os conceitos do cooperativismo. Colocamo-los em prática sempre que estamos nos relacionando com os cooperados. Vamos observar a figura abaixo:

Figura 5: Concorrência x Cooperação



Observamos na figura 5, um cooperado numa encruzilhada. Parece-nos em dúvida. E esse pode ser um momento decisivo na vida do cooperado. Pode ser uma indecisão de onde entregar a sua produção, ou onde adquirir os insumos necessários para a sua lavoura. Se for um cooperado consciente não enfrentará esta angústia, pois sabe das suas obrigações e de seus benefícios junto à cooperativa. Mas na realidade, não é assim que funciona com a maioria do quadro social. Em primeiro lugar porque não conhecem a história da cooperativa e por isso não conseguem dimensionar os benefícios que ela está lhe proporcionando. A cooperativa está presente o ano todo ao lado do agricultor e, nesses momentos decisivos a concorrência acaba chegando junto e oferecendo benefícios imediatos. A cooperativa precisa saber neutralizar esse “assédio”. Os cooperados, assim como vimos no ocorrido em Rochdale, trocam benefícios imediatos por resultados futuros. Precisamos de novo, conscientizar esta gente para que a cooperativa tenha êxito coletivo. Precisamos neutralizar essas ações através da educação cooperativista.

Mas vamos observar o que ocorre no exemplo acima. Digamos que o cooperado pretende adquirir agroquímicos necessários para a sua lavoura. Ao se dirigir ao técnico e fazer o pedido, qual será a reação na cooperativa? E na casa comercial, qual será a reação? O técnico da cooperativa irá averiguar e certificar-se de que a aquisição do cooperado seja realmente necessária. Já o seu colega da casa comercial irá efetuar a venda imediatamente (o que, ao nosso ver, não está errado). A indagação é: “por que o técnico da cooperativa age assim?” O que nos impressiona é que ele age de acordo com a vocação da cooperativa de forma inconsciente, de forma natural. Já falamos anteriormente que a vocação da cooperativa é a organização econômica dos seus cooperados, cujo resultado reverte em mais renda e qualidade de vida da família cooperada. O que a cooperativa busca é o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados. E por que o colega da casa comercial age de tal maneira? Porque busca o desenvolvimento econômico do dono da casa comercial. As vocações são parecidas, a diferença é que na casa comercial o dono é uma pessoa e os clientes são outras pessoas e, na cooperativa, o dono e o cliente são a mesma pessoa, ou seja, o cooperado.





## CAPÍTULO VI

### A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Constantemente estamos em transformações. O mundo é assim. Veio a globalização e com ela uma série de mudanças no mundo organizacional. Cada mudança representa uma oportunidade de agregarmos conhecimentos. Para sobreviver, as empresas investem em modernas técnicas de administração, na busca constante pela excelência empresarial. Alguns conceitos de sucesso acabam se tornando ícones que as organizações adaptam ou copiam.

O ser humano possui a capacidade de pensar e de refletir, possibilitando-lhe conviver com a realidade e também conhecê-la. Conhecer e de refletir, possibilitando-lhe conviver com a realidade e também conhecer significa elucidar, trazer a luz à realidade. Conhecer é efetuar operações cujo conjunto constitui tradição, construção e solução. Conhecimento é a relação estabelecida entre sujeito (indivíduo) e objeto (realidade). A realidade só se torna objeto do conhecimento perante um sujeito que deseja conhecê-la. A vida só se pode auto-organizar com conhecimento, o indivíduo só sobrevive em seu meio com conhecimento, a vida só é viável e vivível com conhecimento. Todo cidadão tem algo a ensinar e tem algo a aprender.

Numa sociedade do conhecimento, aprender é a possibilidade de reavaliar um conjunto de informações. Informação é uma mensagem que contém dados estruturados ou não. É o insumo mais importante da produção humana, são dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Informação é um fluxo de mensagem, um produto capaz de gerar conhecimento.

Aprender é a possibilidade de se criar uma expectativa sobre o futuro. Aprender é desejar saber o que não se sabe. Dificilmente aprendemos o que não gostamos ou não amamos. O conhecimento está fundamentado na necessidade que o ser humano tem em aprender, ou seja, temos uma capacidade seletiva de aprendizagem, pois aprendemos com

maior facilidade aquilo que necessitamos ou gostamos. Segundo Edgar Morin (2004, p.30), “*o inesperado surpreende-nos. Não podemos prever como e quando se apresentará, mas devemos aguardar sua chegada. Precisamos ser capazes de rever nossas teorias e idéias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo*”.

No processo de construção do conhecimento nos deparamos com dois sujeitos: o emissor e o receptor, mediados pela prática de ensino e de pesquisa. Ensinar e aprender são processos complementares. É como um ato de criação do conhecimento, que acontece pelo exercício de pensar, de agir e de sentir juntos. Precisamos cada vez mais de ações integradas entre a pesquisa e o ensino, para que as práticas construtivas se fortaleçam.

Necessitamos, então, do conhecimento para satisfazer as nossas curiosidades, para nos sentirmos seguros e atualizados e para promovermos transformações.

**Figura 6: Construção do conhecimento**



Vários autores classificam o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Conhecimento **explícito** é aquele que conseguimos transmitir, explicitar, tornar externo. É o conhecimento aparente que pode ser articulado por meio da linguagem formal, por afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado.

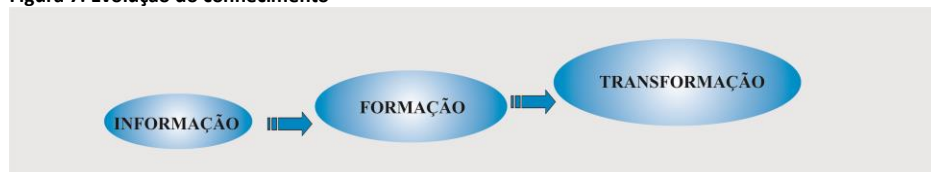
Já o conhecimento **tácito** é o conhecimento intrínseco. Aquele que está dentro do indivíduo e que foi sendo acumulado através dos tempos. Trata-se da experiência pessoal e é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o tipo de conhecimento mais importante. Está mais relacionado

a fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades. Devido às suas características ganha importância junto às organizações, pois é considerado como uma fonte importante de competitividade. Porém, como é de difícil avaliação e mensuração, nem sempre é levado em consideração na construção do conhecimento organizacional.

A construção do conhecimento organizacional é uma ferramenta importante para socializarmos os interesses individuais dos cooperados tornando-as assim, fontes de conhecimento para desenvolver novas ações, serviços, produtos, conforme as necessidades dos cooperados. Não podemos nos esquecer, no entanto, que o cooperado é um indivíduo adulto. Para compreendê-lo temos que levar em consideração o processo andragógico (educação de adultos), caminho educacional que busca compreender o indivíduo adulto e os seus componentes humanos. Fator que o faz decidir como um ser psicológico, biológico e social. Entender o processo de aprendizagem de adultos torna-se fundamental para atender as exigências de educação ao longo da vida. Considerando o adulto um ser em processo de educação permanente, precisamos buscar a promoção do aprendizado através da experiência, fazendo com que a vivência estimule e transforme o conteúdo, impulsionando a assimilação e a conseqüente transformação de atitudes. Ou seja, o adulto após absorver e digerir aplica o conhecimento adquirido. É o aprender através do fazer, o “aprender fazendo”.

A “pedagogia da alternância” utilizada nas Casas Familiares Rurais (modelo francês) preconiza três etapas distintas na construção do conhecimento.

**Figura 7: Evolução do conhecimento**



A **informação**, como num processo acadêmico, visa transferir conhecimentos através da sala de aula, porém, com um grande aproveitamento das experiências de cada um dos participantes da turma de aprendizagem. O conteúdo programático aplicado de forma prática busca associar conceitos teóricos com o dia-a-dia dos aprendizes (muitas vezes agricultores adultos). Ou seja, para transmitir conhecimentos sobre fórmulas matemáticas, busca exemplos nas atividades desenvolvidas pelo grupo. Com isso a assimilação do conteúdo se torna mais acessível.

A **formação** é uma segunda etapa, ou seja, após receber certo conteúdo programático, o aluno alterna a teoria com a prática (alternância). Normalmente passa uma semana em sala de aprendizagem e após, duas semanas em suas atividades normais, para fazer a aplicação prática do conteúdo teórico apreendido.

A terceira fase, a **transformação**, acontece simultaneamente, ou seja, é quando a pessoa incorpora o conhecimento recebido e passa a agir naturalmente. O indivíduo se transforma e coloca em prática tudo o que aprendeu.

Sendo assim, o processo de aprendizagem nas cooperativas precisa levar em consideração todos os fatores citados neste capítulo. O adulto necessita um prazo para assimilar novos conceitos. Os conceitos precisam levar em consideração as experiências individuais das pessoas. E, por fim, precisamos ter capacidade de extrair o conhecimento tácito existentes nas pessoas, Associando esses fatores, vamos conseguir implantar um sistema de educação/conscientização junto ao quadro social e trocar experiências e necessidades entre os cooperados e a cooperativa e implantar um novo relacionamento dentro da organização. Levar em consideração que as pessoas são autodirigidas, ou seja, elas mesmas estabelecem e delimitam o seu percurso de aprendizagem. O ser humano possui aprendizagem “seletiva”. Aprende aquilo que lhe faz sentido dentro de suas necessidades e experiências vivenciadas. Entra num processo de aprendizado com diferentes quantidades e qualidades de experiências. Essas diversidades devem ser aceitas servir de base para a formação e ser considerada uma

importante fonte de recursos a serem partilhadas e valorizadas. Devem considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

A pessoa começa a estar disponível para aprender quando sente a necessidade de adquirir novos conhecimentos, ou quando pretende melhorar seu desempenho em determinado aspecto de sua vida. Ela entra numa atividade de aprendizagem centrada na vida, na tarefa ou no problema concreto a resolver. Assim, torna-se imprescindível organizar os programas de aprendizagem, inclusive de educação cooperativista, de acordo com os temas que tenham sentido e sejam adequados às tarefas a realizar. Utilizar a metodologia denominada “análise das experiências”. Vivenciar, por exemplo, a história da cooperativa, para encontrar algum sentido naquilo que está ocorrendo no momento. Precisamos lembrar que as pessoas são motivadas a aprender na medida em que experimentam que suas necessidades e interesses individuais serão satisfeitos. Por isso esses pontos são fundamentais para se iniciar a organização das atividades relacionadas ao quadro social.

Figura 8: Etapas do conhecimento



O processo deve iniciar pela **sensibilização** das pessoas envolvidas, passando pela sua **conscientização**, para que estas possam se **motivar** e colocar em **ação** os objetivos propostos pelo próprio grupo.



## CAPÍTULO VII

### A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

Quando falamos em Quadro Social, estamos nos referindo aos membros da sociedade, ou seja, aos cooperados da cooperativa, incluindo os membros do conselho de administração e conselho fiscal. À Organização do Quadro Social (OQS) ou organização dos cooperados, nos referimos à dimensão social, ou seja, as relações existentes na associação de pessoas, que é regida por uma norma de caráter igualitária, relacionada ao processo decisório da cooperativa, ao segundo princípio do cooperativismo.

A inexistência da educação cooperativista junto aos cooperados é um dos principais problemas que afetam a gestão das cooperativas, pois favorece afastamento dos cooperados com a cooperativa. Perdendo os cooperados, a cooperativa perde a sua principal força, o seu diferencial comparativamente com outras organizações não cooperativas. Perde a sua principal vantagem competitiva. Por outro lado se a cooperativa investir em educação cooperativista, poderá se tornar na mais forte instituição empresarial, pois estará englobando numa única ação os seus fornecedores e clientes, os cooperados.

A falta de investimentos em educação cooperativista poderá representar um começo para a inviabilização das cooperativas, porque não terão condições para enfrentar, de forma despreparada, os fortes concorrentes que estão cada vez mais atuantes e organizados no mercado.

Para consolidar a sua posição no mercado, tendo na retaguarda a sociedade dando suporte, equilibrando as dimensões sociais e econômicas, a cooperativa deverá observar alguns fatores que se referem à educação cooperativista, adotando, assim, as vantagens competitivas que são intrínsecas ao sistema, como diferencial organizacional:

#### **a) Organização social**

Representa a base de sucesso de uma cooperativa. Por meio da organização social a cooperativa promove a efetiva participação dos

associados na vida da cooperativa, dando vez e voz para que todos participem ativamente do processo. Expressando as suas necessidades individuais o cooperado se sente parte da organização. Participando, ele se compromete.

### **b) Informação social**

Já abordamos anteriormente – o que não se mede não se administra. Informação é o principal insumo para o conhecimento. Conhecer os cooperados é fundamental para identificar as suas necessidades individuais. Mantendo esse bom relacionamento estamos abrindo caminho para a evolução da sociedade como um todo. As informações sociais devem estar contidas num amplo cadastro, proporcionando informações sobre os cooperados, suas atividades, potenciais de produção, necessidades de serviços, entre outras informações relevantes. Com o cadastro atualizado a cooperativa poderá projetar as necessidades de compras de insumos, dimensionar estruturas operacionais, otimizando recursos. Melhora consideravelmente a interação entre cooperativa e cooperado, assegurando a sua vantagem competitiva com informações atualizadas de seus fornecedores e de seus clientes.

### **c) Criação de núcleos de cooperados**

A cooperativa precisa ter em mente sempre a aproximação ao quadro de associados. Esta é a razão de sua existência. Investir no cooperado é investir no autodesenvolvimento da cooperativa. Não podemos criar núcleos só por criar. Precisamos acompanhá-los. Tendo o cadastro como suporte e conhecimento técnico existente na cooperativa, a melhor forma de difundir a informação é através de grupos. As comparações entre resultados podem ser fundamentais para o desenvolvimento dos cooperados e para a implantação de uma educação cooperativista. Os núcleos podem consolidar a fidelização dos cooperados através do trabalho da assistência técnica. Vamos abordar esse assunto num próximo capítulo, quando estaremos abordando sobre a organização da produção.



#### **d)Estratégias organizacionais**

Conhecer os rumos da organização é importante para que as pessoas que com ela interajam possam melhor se situar dentro das perspectivas de mercado que se apresentam. Conhecer a administração, suas limitações e possibilidades são fundamentais para que o cooperado possa contribuir de forma pró-ativa na consolidação da sua organização, decidindo com responsabilidade na verdadeira prática da autogestão. Discutir estrategicamente os rumos da sociedade não pode representar uma dificuldade, mas sim uma obrigação das administrações, como forma de buscar a efetiva participação dos cooperados. Se as cooperativas não se apresentarem aos cooperados é praticamente impossível que eles se interessem pela cooperativa e, pior ainda, irão se distanciar cada vez mais da cooperativa.

Algumas cooperativas podem estar se interessando nos cooperados apenas pela atividade comercial de compra e venda de produtos e pela integralização de capital. Nesse caso o cooperado visualizará na cooperativa, apenas uma instituição que facilita a colocação de seus produtos e serviços no mercado, sendo o que os concorrentes podem fazer, muitas vezes com mais competência. A cooperativa passa, então, a ser apenas mais uma opção comercial para o cooperado.

#### **e)Investimento nos jovens e na família**

Investir nos jovens é investir na perenidade da cooperativa. É criar a possibilidade de transferência da cooperativa de geração para geração. É consolidar uma nova oportunidade em que a educação cooperativista esteja na realidade da organização de forma sustentada e duradoura. Investir na família é equilibrar o social com o econômico incentivando de forma consistente a educação. É garantir a efetiva participação dos jovens criando perspectivas de sucesso para o modelo que estamos propondo.

## 7.1. Comitê Educativo

A idéia da organização dos cooperados surgiu no final da década de 60, junto a *Cooperativa Mista Bom Jesus*, localizada no município da Lapa – PR, quando a cooperativa enfrentava uma forte crise, agravada por perdas apresentadas em balanço no exercício de 1966, além da falta de integralização de capital, associados inoperantes e uma insatisfação geral dos cooperados. Mas, como é na crise que se criam as melhores alternativas, nesta cooperativa não foi diferente. Assumiu uma nova diretoria com o compromisso claro de resgatar o comprometimento dos cooperados, criando um elo (uma ponte) entre a administração e o quadro social.

Após quinze reuniões comunitárias realizadas com o apoio da EMATER-Paraná (na época ACARPA) foram eleitos os representantes dos associados, abrindo-se assim, novos caminhos para a cooperativa. Esses representantes foram capacitados e treinados para exercer a função, sendo os mesmos aprovados em reunião de diretoria. No dia 03 de novembro de 1968 foi constituído o primeiro comitê educativo de que se tem registro no estado do Paraná, com a participação de 38 associados. Os resultados apareceram imediatamente e outras cooperativas passaram a adotar a idéia.

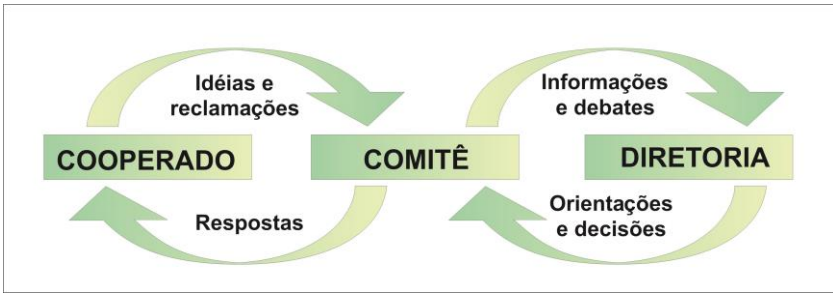
Na legislação vigente, vamos encontrar respaldo legal para a constituição de comitê educativo na lei 5.764/71 em seu artigo 41 – parágrafo primeiro – “O estatuto social poderá criar outros órgãos necessários à administração”.

O conceito de comitê educativo na época era o seguinte: “Líderes comunitários para levantar problemas, examinar questões e dar idéias de interesse da comunidade”. Era o comitê educativo, também um órgão de assessoramento à diretoria e ao conselho fiscal.

## 7.2. Organização dos cooperados

A função principal da organização dos cooperados é buscar o

Figura 9: Ideia de funcionamento do comitê educativo na época



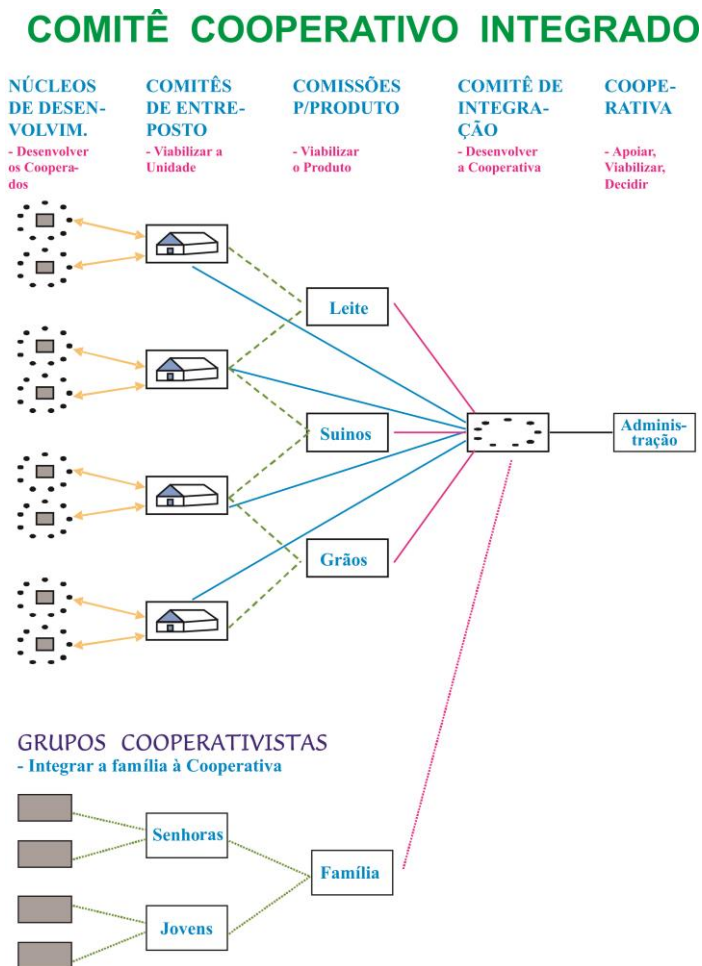
desenvolvimento dos associados e auxiliar com informações para o planejamento econômico da sociedade cooperativa. Não se tem como pensar em desenvolver o cooperado, investir na sua profissionalização, promover a seletividade associativa, sem ter o quadro social organizado. O Cooperativismo Paranaense, por sua história, é muito rico em exemplos de como organizar o quadro social. Para isso, um grupo de estudos, baseou-se no modelo desenvolvido pela OCEPAR, em conjunto com os Núcleos Regionais no ano de 1993, denominado de **“Comitê Educativo Integrado”**, bem como, no **“Plano Paraná Cooperativo - 2000”**, e, quando bem implementado, têm apresentado bons resultados. Porém, a organização dos cooperados deve ter o comprometimento de toda a Cooperativa, começando pela Diretoria, passando pelas gerências, e, tendo participação decisiva do departamento técnico e assessorias bem treinadas e preparadas para tal, adaptado à realidade de cada Cooperativa. O nome Comitê Educativo pode estar um tanto desgastado. Para isso, cada Cooperativa deve adotar o nome que for mais conveniente dentro de sua realidade.

A decisão de organizar o quadro social deve ser da Diretoria, pois a falta de acompanhamento do trabalho executado pelos cooperados através dos núcleos, comitês, ou conselhos, não interessa o nome, por parte da direção, pode ser considerado como um dos mais relevantes fatores de desmotivação das lideranças. Costuma-se dizer que é melhor não organizar o quadro social, do que organizá-lo e não acompanhá-lo.

## 7.2.1. OBJETIVO DO COMITÊ EDUCATIVO INTEGRADO

Integrar todas as forças produtivas (órgãos internos, dirigentes, colaboradores, técnicos, líderes, comunidades...), visando a viabilização da Cooperativa como instrumento para o fortalecimento econômico e desenvolvimento social do cooperado.

Figura 10: Síntese da organização dos cooperados



## 7.2.2. ESTRUTURA DO COMITÊ EDUCATIVO INTEGRADO

### 7.2.2.1. Núcleos de Desenvolvimento:

São pequenos grupos informais de cooperados, com doze a trinta cooperados, dependendo de sua distribuição geográfica, que se reúnem, sempre que necessário, com o assessoramento do departamento técnico. A área de abrangência do núcleo poderá ser uma comunidade, ou o agrupamento de duas ou mais comunidades. Eles são muito importantes, formando a base de sustentação do trabalho de organização dos cooperados. É uma das fases mais difíceis de todo o processo, principalmente se pensarmos que os núcleos devem ter vida própria e que passem a resolver os seus próprios problemas, demandando da Cooperativa somente questões relacionadas à mesma.

#### **Objetivos:**

- Melhorar o grau de cooperação entre cooperado e Cooperativa;
- Desenvolver os cooperados que integram o núcleo, principalmente nas atividades econômicas em que atuam com a Cooperativa;
- Conhecer e acompanhar as atividades desenvolvidas pelos cooperados;
- Divulgar os serviços prestados pela Cooperativa e, desta forma aumentar o índice de participação dos cooperados nos mesmos;
- Facilitar e dinamizar a comunicação entre a Cooperativa e o cooperado;
- Identificar lideranças para o cooperativismo;
- Profissionalizar os cooperados em sua atividade;
- Identificar os verdadeiros associados do empreendimento cooperativo, mantendo na entidade, os cooperados com disposição a assumirem os compromissos necessários para o sucesso do empreendimento, e que possam absorver as tecnologias necessárias para a sua viabilização e, por consequência, de sua Cooperativa.

### **Funcionamento:**

Todo cooperado deve fazer parte de um núcleo de desenvolvimento. Cada núcleo deve ter o acompanhamento de um técnico da Cooperativa, que será responsável pela animação do grupo. As reuniões serão calendarizadas conforme a necessidade do grupo. Cada grupo deve fazer a indicação de um, dois ou três representantes, dependendo da representatividade junto à Cooperativa, os quais farão parte do Comitê de Entrepósito. O técnico responsável fará o acompanhamento, através de planilhas informatizadas, da evolução dos cooperados integrantes do grupo. Com o auxílio dessas planilhas é que se dará a organização da produção que será melhor abordada em outro capítulo deste trabalho.

#### **7.2.2.2. Comitê de Entrepósito:**

O Comitê de Entrepósito é formado pela coordenação dos núcleos de desenvolvimento e trata de assuntos relacionados principalmente à viabilização do entreposto da Cooperativa. Tem a função de integrar os núcleos, na busca do desenvolvimento dos produtores cooperados da região, auxiliando com informações referentes ao planejamento da respectiva unidade.

#### **Objetivos:**

- Discutir e apontar as alternativas para o funcionamento do Entrepósito / Cooperativa;
- Avaliar os serviços prestados pela Cooperativa;
- Avaliar o desempenho dos Núcleos de Desenvolvimento e Comissões por Produto;
- Auxiliar no planejamento da Cooperativa;
- Proporcionar o desenvolvimento de novas lideranças para a Cooperativa;
- Participar ativamente no processo eleitoral da Cooperativa;

#### **Funcionamento:**

Cada Comitê deve ter uma coordenação própria. As reuniões deverão ser calendarizadas e realizadas com programação do próprio Comitê e deverão contar com a participação de um dirigente da Cooperativa e do Gerente do Entreposto, além dos membros do Conselho Fiscal, e demais diretores e pessoas de interesse do Comitê e da Cooperativa.

O Comitê deverá ter assessoria do Assessor de Cooperativismo, quando houver, ou de um técnico responsável por este trabalho.

### **7.2.2.3. Comissões por Produto:**

As comissões deverão ser criadas de acordo com o benefício e a necessidade para a Cooperativa e cooperados. Deverão participar das comissões os cooperados com destaque para o respectivo interesse / produto. São compostas por números variáveis de cooperados, em média de dez a vinte, sendo que a representatividade geográfica das comissões será definida de acordo com a importância da exploração para a área de ação dos comitês ou núcleos.

#### **Objetivos:**

- Discutir o funcionamento e viabilizar o produto, visando favorecer o cooperado e a Cooperativa;
- Sugerir e avaliar medidas de interesse específico como normas, taxas, investimentos, etc.
- Ter cooperados melhores preparados nas atividades econômicas significativas;

#### **Funcionamento:**

Os integrantes das comissões devem ser preparados para exercer suas funções, conhecendo adequadamente o funcionamento da Cooperativa, para não ver o produto de uma forma isolada, e sim a Cooperativa como um todo. A comissão deverá ter uma coordenação própria e ser assessorada pelo técnico responsável pelo respectivo produto.

As reuniões serão calendarizadas de acordo com critérios estabelecidos pela própria comissão, levando em consideração datas críticas do produto, devendo ter a participação de dirigentes da Cooperativa.

#### **7.2.2.4. Comitê de Integração:**

O Comitê de Integração é formado pelos representantes dos comitês de entreposto e comissões por produto, sendo que o número de integrantes, varia conforme o número destes órgãos, não devendo ser superior a vinte pessoas.

#### **Objetivos:**

- Desenvolver a Cooperativa;
- Participar ativamente do debate de assuntos como: planejamento, orçamento, investimentos, capitalização, etc.;
- Coordenar o processo eleitoral da Cooperativa;
- Sugerir à Administração da Cooperativa medidas de interesse a serem adotadas;
- Integrar as organizações informais ligadas à Cooperativa;
- Auxiliar na organização das Assembléias Gerais da Cooperativa;

#### **Funcionamento:**

O Comitê de Integração terá coordenação própria, e suas reuniões serão calendarizadas de acordo a não coincidir com a programação dos demais órgãos da Cooperativa. Será assessorado pelo assessor de cooperativismo e por um dirigente, preferencialmente o Presidente da Cooperativa.

### **7.3. Exemplos bem sucedidos da Organização dos Cooperados**

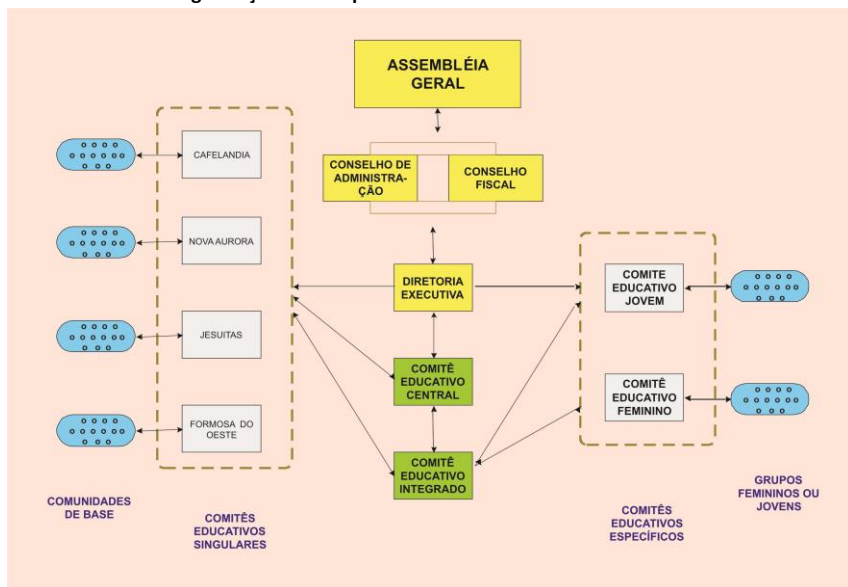
#### **7.3.1. COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata:**

A COPACOL aprovou em seu regimento a criação e o funcionamento dos Comitês Educativos Singulares, do Comitê Central e



dos Comitês Especiais denominados: Comitê Feminino, Comitê da Juventude e Comitê Integrado. Os Comitês Educativos são órgãos consultivos auxiliares da Cooperativa, manifestando opiniões, pareceres e pensamentos dos associados aos órgãos da Cooperativa, porém não possuem poder de ação, ou deliberação administrativa.

Figura 11: Estrutura da organização dos cooperados da COPACOL



Fonte: Assessoria de Cooperativismo da COPACOL

**Comunidades de base:** são a base do funcionamento da organização dos cooperados. Alimentam os comitês singulares com lideranças e sugestões de pautas para as reuniões. Normalmente são atendidas pela assistência técnica da cooperativa.

**Comitês educativos singulares:** os Comitês Educativos Singulares são formados exclusivamente por associados e serão subdivididos em tantos comitês singulares, quantas forem as regiões sócio-econômicas da área de ação da Cooperativa, definidas pelo Conselho de Administração. Normalmente discutem assuntos voltados aos interesses das comunidades. Possuem coordenação própria eleita pelos seus pares.

**Comitê educativo central:** O Comitê Central é constituído por associados eleitos dentre os membros dos Comitês Singulares, formado em número tal que corresponda a 1% (um por cento) dos associados pertencentes a cada uma das regiões sócio-econômica da área de ação da Cooperativa definidas pelo Conselho de Administração, estando este número limitado ao mínimo de 2 (dois) e máximo de 6 (seis) membros de cada Comitê Singular. Tem por objetivos, dentre outros: a promoção constante da educação cooperativista; e ser o principal meio de comunicação dos associados com a administração da Cooperativa.

**Comitê educativo da juventude:** O Comitê Educativo da Juventude tem como objetivo integrar os coordenadores e secretários dos Grupos de Jovens Comunitários da Copacol e especificamente: promover ações integradas, objetivando a introdução de teorias e práticas que, estimulem o desenvolvimento tecnológico e administrativo da propriedade rural; desenvolver atividades técnicas, culturais e esportivas que promovam o desenvolvimento cultural e social; preparar o jovem para atuar como cooperado com conhecimento da doutrina e prática cooperativista; e enfocar em todas as ações a valorização da vida no meio rural, entre outras.

**Comitê educativo feminino:** O Comitê Educativo Feminino tem como objetivo integrar as coordenadoras e secretárias dos Grupos Femininos Comunitários da Copacol e especificamente: integrar a mulher nas atividades da propriedade, da comunidade e da cooperativa, capacitando-a para compartilhar os processos produtivos, administrativos e culturais; desenvolver pessoal, técnica e socialmente a mulher vinculada a Copacol; e difundir a doutrina e a prática do cooperativismo.

**Comitê educativo integrado:** O Comitê Educativo Integrado tem como objetivo integrar os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e dos Comitês Educativos Singulares, Central, Feminino e da Juventude por região sócio-econômica da cooperativa e especificamente: analisar previamente os assuntos da ordem do dia das Assembléias Gerais podendo apresentar pareceres e sugestões; examinar e apresentar pareceres sobre assuntos relevantes da cooperativa, como planejamento anual, por

exemplo; poderá, junto com os demais Comitês Integrados das outras regiões sócio-econômicas da cooperativa, compor chapa para os Conselhos de Administração e Fiscal e apresentá-las à Assembléia Geral.

### 7.3.2. LAR – Cooperativa Agroindustrial Lar:

A LAR possui uma estrutura de organização de seus cooperados bastante singular. Desenvolve ações sociais e econômicas e busca uma interação muito grande com os seus cooperados, através de sua organização.

**Figura 12: Estrutura da organização dos cooperados da LAR**



Fonte: Assessoria de Cooperativismo da LAR

Como podemos observar na figura acima, o conselho de administração da Cooperativa LAR atua de forma totalmente integrada com a organização dos cooperados. Na comissão agricultura, nós vamos encontrar a totalidade dos cooperados representados, pois todos possuem a agricultura em suas atividades. Por isso, em cada entreposto da cooperativa é organizada uma comissão de agricultura (ou comitê de entreposto). Essas comissões analisam e discutem o funcionamento da cooperativa como um todo. Para cada setor agro industrializado da cooperativa é organizada uma comissão por produto, que tem por

finalidade discutir assuntos relacionados à cooperativa e especificamente sobre o produto o qual representam. E por fim, vamos encontrar as comissões de mães e jovens que representam a família cooperada.

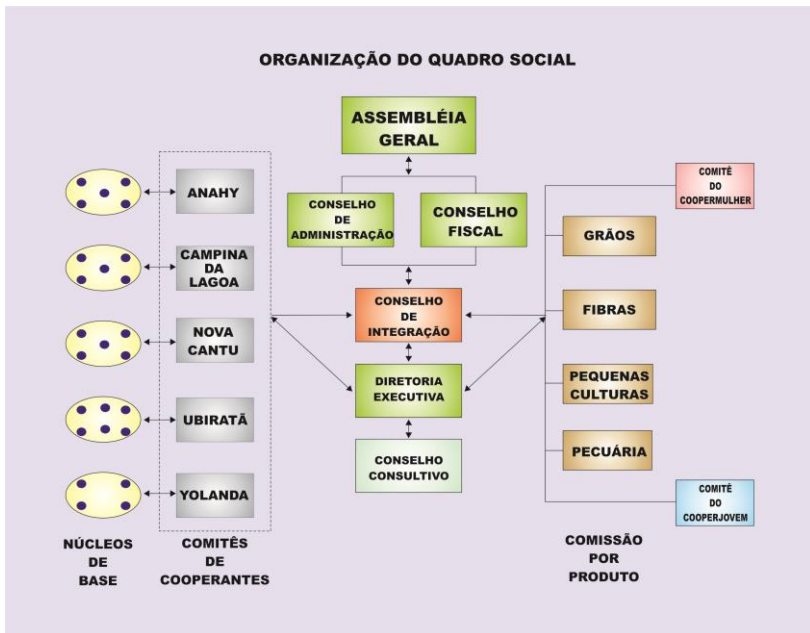
O Comitê Central reúne as coordenações de todas as comissões que, juntamente com o conselho de administração e o conselho fiscal reúnem-se periodicamente para analisar estrategicamente o funcionamento da cooperativa.

### 7.3.3. COAGRU – Cooperativa Agropecuária Ubitatã.

A COAGRU possui um trabalho muito forte na área social junto aos cooperados (ou cooperantes como são denominados pela cooperativa), como forma de buscar a sua participação efetiva na cooperativa.

**Figura 13: Estrutura de organização dos cooperados da COAGRU**

Fonte: Assessoria de Comunicação da COAGRU



**Núcleos de base:** organizar os cooperantes nas comunidades onde têm seu domicílio para estimular seu desenvolvimento pessoal e social, transferir conhecimento, participar das atividades da COAGRU e difundir o ideal cooperativo. Normalmente atendidos pela assistência técnica da cooperativa

**Comitê de cooperantes:** reunir os cooperantes eleitos como representantes dos núcleos de base, para que eles possam emitir suas sugestões e reivindicações, discutir e auxiliar no desenvolvimento da COAGRU, receber informação e formação sobre a cooperativa e cooperativismo para a sua difusão.

**Conselho consultivo:** aconselhar a diretoria executiva, como representantes das diversas unidades da COAGRU, a respeito dos assuntos por ela agendados.

**Comissão por produto:** auxiliar a administração da COAGRU no aprimoramento dos serviços por ela prestados em produtos agropecuários específicos.

**Grupo feminino cooperativo (Programa Coopermulher):** desenvolver ações junto ao público feminino cooperativo, objetivando promover o desenvolvimento pessoal e social da mulher vinculada à COAGRU.

**Grupo de jovens cooperativistas (Programa Cooperjovem):** realizar ações junto à juventude rural para promover o desenvolvimento pessoal e social do jovem agricultor e a difusão do ideário cooperativista.

**Conselho de integração:** analisar, mediante a reunião de representantes de todos os órgãos sociais, assuntos de alta relevância e interesse da COAGRU, do cooperativismo e da agropecuária, expressando suas conclusões aos órgãos de administração, fiscalização e assembléia geral.



## CAPÍTULO VIII

### A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Uma vez organizados os cooperados, é preciso pensar na organização da produção. Com isso, se busca um relacionamento mais profissional, entre a cooperativa e o cooperado. Por sugestão e experiência de campo, quem deverá se responsabilizar por esta atividade é a assistência técnica. Sendo assim, é necessário preparar os técnicos para desenvolverem um trabalho diferenciado do que vem acontecendo atualmente na maioria das cooperativas. Para muitos, pode parecer que está se querendo aumentar a carga de trabalho, a qual já é bastante grande. Mas, na verdade, o que se pretende, é organizar o trabalho, dando-se uma metodologia para a atuação mais eficiente e eficaz do corpo técnico da cooperativa.

A forma como vem trabalhando a assistência técnica na maioria das cooperativas, tem se apresentado oneroso e ineficiente, pois trabalha por demanda, muitas vezes, sem se preocupar com a organização como um todo. Por outro lado a cooperativa é uma via de duas mãos, com direitos e obrigações tanto da cooperativa, quanto do cooperado. Porém, esta relação não está sendo cumprida. O cooperado fica bastante livre para operar com a cooperativa, desde que não exija nada da cooperativa. Por outro lado, não conhecemos adequadamente os cooperados, com exceção àqueles de maior porte ou mais atuante junto à cooperativa. Com isso o planejamento fica comprometido, pois, não sabemos quanto de insumos precisamos adquirir, não sabemos qual a produção que devemos receber, e assim por diante, fica tudo dentro do “achismo”, do “mais ou menos”.

Por esses fatores, entendemos que a peça chave de sucesso de qualquer cooperativa está na formação, na organização, na profissionalização do quadro social, desenvolvido pelo departamento técnico, com apoio e comprometimento de toda a estrutura da cooperativa, começando pela Diretoria.

A proposta do grupo de estudos, é que a Cooperativa desenvolva um trabalho de acompanhamento da produção de cada cooperado, conforme demonstraremos a seguir, como forma de se ter uma radiografia do quadro social, podendo-se assim, detectar os pontos fortes e os pontos fracos da nossa instituição.

### **8.1. Seqüência sugerida na organização da produção**

**1º passo:** Organizar o quadro social, de forma que todo cooperado faça parte de um núcleo de desenvolvimento. O fato de o cooperado fazer parte do Núcleo, não implica que o mesmo tenha uma participação ativa dentro do grupo, mas sim, para efeito de acompanhamento e levantamento de informação. Da mesma forma, os cooperados integrantes do Núcleo poderão ser atendidos individualmente, ou em grupo, ficando a critério da organização do trabalho, e dos próprios cooperados.

**2º passo:** Definir o técnico responsável para cada grupo ou núcleo de desenvolvimento. O técnico indicado deve ter uma identidade com esses produtores, para que o trabalho possa se desenvolver dentro da normalidade. A principal função do técnico, é, a motivação do grupo de cooperados.

**3º passo:** Definir a parte logicial, como o programa de informática que dará suporte ao trabalho, características do cadastro do produtor, planilhas de acompanhamento, manutenção e forma de alimentação dessas planilhas, entre outros. As informações, em sua grande maioria, devem estar disponíveis na cooperativa, para facilitar e agilizar os trabalhos.

**4º passo:** Uma vez definidos os grupos e o técnico responsável para cada grupo, é preciso que se dê início à organização do trabalho. Se o técnico for responsável, por exemplo, por 10 grupos, não poderá acompanhar todos já no primeiro ano. Precisamos definir as prioridades. Com quantos grupos podemos começar? Um, dois, quem sabe, três. Portanto, nos grupos que serão trabalhados, precisamos definir quem são os cooperados integrantes de cada grupo.



**5º passo:** Definidos os produtores, precisamos começar os levantamentos que nos interessam a respeito dos produtores que integram o grupo que será trabalhado. Para isso, devem ser levantados dados a respeito da área de terra (própria ou arrendada), área de plantio de cada cultura, insumos adquiridos da cooperativa (físico ou em espécie, conforme a necessidade), produção entregue à cooperativa, cadastro atualizado, limite de crédito, dívidas na cooperativa, entre outros. É bom reforçarmos que estas informações deverão estar disponíveis na cooperativa em sua grande maioria, senão começaremos a encontrar dificuldades para viabilizarmos o trabalho.

**6º passo:** De posse das informações, deve-se fazer uma análise prévia, e nos casos de dúvida, ou necessidade, é que serão visitados os produtores para se fazer os acertos das informações, para que se possa acompanhar adequadamente o cooperado e o grupo.

**7º passo:** Conhecendo-se adequadamente o potencial do cooperado e, por conseqüência, do grupo, através do levantamento de dados descritos no 5º passo, podemos estabelecer metas de fornecimento de insumos e de recepção de produtos, para cada técnico. E, até mesmo, pagar comissões aos técnicos que atingirem as metas, como forma de motivá-lo para o trabalho proposto.

**8º passo:** Avaliar os resultados atingidos e, se necessário, justificar caso as metas não foram atingidas. De posse das informações, podemos classificar os produtores do grupo quanto a produtividade, a lucratividade, a fidelidade, a necessidade de acompanhamento, enfim, quanto à sua seletividade e a conseqüente viabilidade para o empreendimento cooperativo. Caso seja necessário, sugerir o afastamento de algum cooperado do grupo e, até mesmo do quadro social da Cooperativa.

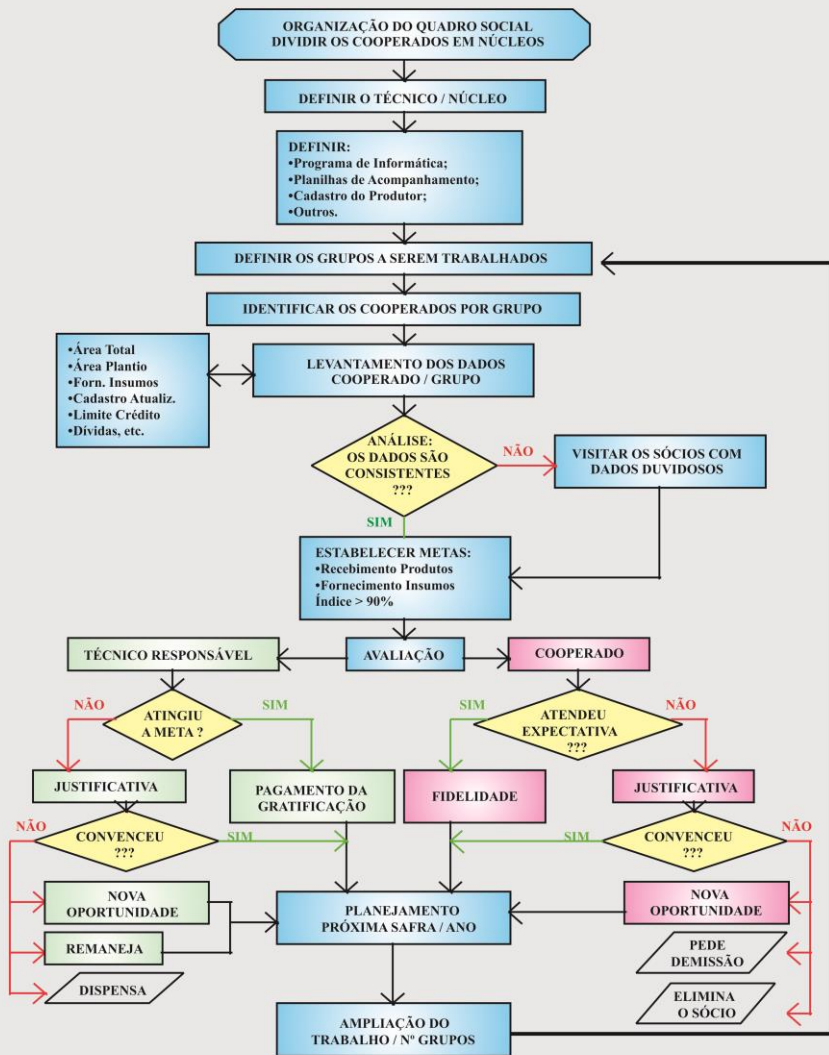
**9º passo:** Definir a continuidade do programa, fixando novas metas, novos parâmetros, ajustes necessários, entre outros, e ampliar o número de Núcleos.

Para uma melhor compreensão, apresentamos na seqüência, uma visão sistêmica da proposta, onde poderemos entender melhor o que está sendo proposto.

**Quadro 3: Quadro demonstrativo com as respectivas distribuições de tarefas para implantação do projeto:**

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	ENCAMINHAMENTO
Organização do Quadro Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretoria</li> <li>• Gerentes</li> <li>• Assistência técnica</li> </ul>	Decisão política Através da Análise do nº de cooperados e sua distribuição geográfica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de informática;</li> <li>• Planilhas acompanhamento;</li> <li>• Cadastro do cooperado;</li> <li>• Alimentação do programa.</li> </ul> Técnico responsável / núcleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPD</li> <li>• Gerentes</li> <li>• Técnicos</li> </ul>	Canalizando toda a movimentação dos cooperados para o cadastro.
Definir grupos para iniciar atividades Definir cooperados por núcleo	Gerente da área técnica Assistência técnica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico responsável</li> <li>• Líderes do núcleo</li> </ul>	Dividindo o nº de cooperados / grupos iguais por técnico identificando os com maior possibilidade de sucesso. Através de informações do cadastro e dos cooperados.
Levantamento de dados	Técnico responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa informática</li> <li>• Planilhas acompanhamento</li> <li>• Cadastro</li> </ul>
Avaliações e acertos Estabelecer metas	Técnico responsável Diretoria Gerências	Visitas direcionadas aos cooperados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção safra anterior;</li> <li>• Fornecimento insumos</li> <li>• Área plantio</li> </ul>
Estabelecer gratificações aos técnicos e bonificações aos cooperados.	Diretoria	Exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico que superou a meta (índice &gt; 90%) terá gratificação;</li> <li>• Sócio fiel (entregou 100% da produção) terá bonificação.</li> </ul>
Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente técnico</li> <li>• Diretoria</li> <li>• Técnico</li> </ul>	Análise das planilhas de acompanhamento Análise dos índices e justificativas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingiu? = Gratificação</li> <li>• Não atingiu? = Não justifica? - Substitui ou troca.</li> </ul>
Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperado</li> <li>• Diretoria</li> <li>• Gerências</li> </ul>	Fiel? = Bonificação. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inoperante? = Não Justifica? = Demite ou elimina.</li> <li>• Avaliação dos resultados</li> </ul>
Continuidade do Projeto	Departamento Técnico Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixando novas metas, parâmetros, ampliação na área de trabalho</li> </ul> Levando em consideração a importância do produto nas receitas totais da Cooperativa, deve-se atribuir um valor maior ou menor para cada um.
Fixar os índices para avaliação nas planilhas de acompanhamento		

Figura 14: Fluxograma para a organização da produção



## 8.2. Planilha de acompanhamento

A planilha de acompanhamento é uma ferramenta muito útil para acompanhar a evolução da movimentação física dos núcleos de desenvolvimento junto à cooperativa.

**Quadro 4: Exemplo hipotético de Planilha de acompanhamento**

ASSOCIADO	ÁREA TOTAL (ha)		SOJA				MILHO				CRÉDITO		INSUMO		CADAST. ATUALIZ
	PRÓPR.	ARREN.	ÁREA (ha)	SEMEN -TE (50 Kg)	PROD. ESTIM. (60 Kg)	PROD. RECEB. (60 Kg)	ÁREA (ha)	SEMEN -TE (20 Kg)	PROD. ESTIM. (60 Kg)	PROD. RECEB. (60 Kg)	LIMITE (RS)	UTILIZADO	(RS)		
1. José da Silva	48,25	0	30	60	1.500	1.620	12	12	996	1.212	2.500	1.213	5.362	S	
2. Juca Fagundes	134,29	0	80	160	4.000	4.080	23	20	1.910	2.576	5.680	2.343	11.279	S	
3. Juarez de Oliveira	67,58	0	61	80	3.050	2.928	3	3	250	306	3.240	3.000	11.223	S	
4. Francisco de Oliveira	46,35	0	32	64	1.600	0	0	0	0	0	2.180	3.813	1.701	S	
5. Anacleto Farias	16,10	0	6	0	300	250	9	8	747	0	800	1.000	1.712	S	
6. João Carlos Barroso	0	69,36	68	130	3.400	3.468	0	0	0	0	500	0	16.541	N	
7. Almir Fagundes	0	38,72	34	0	1.700	0	0	0	0	0	100	1.230	0	N	
8. Amadeus da Silva Lima	16,30	16,94	23	20	1.150	920	4	4	332	150	930	0	7.867	N	
9. Antônio Dornelles	0	10,90	10	20	500	470	0	0	0	0	200	0	1.240	S	
10. Jandir Soares	34,86	0	25	50	1.250	1.275	4	4	332	232	1.830	2.150	1.310	S	
11. Augusto da Rosa	13,20	0	12	24	600	480	0	0	0	0	915	800	847	S	
12. Atílio da Fonseca	0	6,33	6	12	300	291	0	0	0	0	0	0	6.731	N	
13. Frederico Farias	28,60	0	16	20	800	208	10	10	830	893	1.870	1.800	738	S	
14. Carlos Soares	33,20	0	28	56	1.400	624	0	0	0	0	2.150	3.180	12	S	
15. Francisco Araújo	24,80	0	20	0	1.000	0	5	0	415	425	2.000	2.100	843	N	
16. Pedro Pontifício	32,40	0	24	0	1.200	0	0	0	0	0	2.335	2.000	1.204	N	
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	<b>495,93</b>	<b>142,25</b>	<b>475</b>	<b>696</b>	<b>23.750</b>	<b>16.614</b>	<b>70</b>	<b>61</b>	<b>5.812</b>		<b>27.230</b>	<b>24.629</b>	<b>68.610</b>	<b>16</b>	
<b>TOTAL ATINGIDO</b>	<b>638,18</b>					<b>16.614</b>				<b>5.794</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>69.154</b>	<b>10</b>	

### 8.2.1. Avaliação dos resultados:

Através da tabela 1, podemos tirar uma série de conclusões, como:

- Desempenho dos técnicos;
- Fidelidade dos cooperados;
- Grau de produtividade dos cooperados;
- Lucratividade;
- Necessidade de acompanhamento técnico de cada cooperado;
- Necessidade de treinamentos, tanto do técnico, quanto dos cooperados;
- Estimativa da aquisição de insumos;
- Estimativa da recepção de produtos;
- Área plantada;
- Entre outros.

Utilizando-se do exemplo da tabela 1, podemos definir as metas e avaliar os resultados tanto da equipe técnica, quanto dos cooperados, através da seguinte fórmula:

$$\begin{array}{c} \text{(Prod. recebida x Índice)} \\ \text{Potencial produção} \\ + \\ \text{(Insumos fornecidos x Índice)} \\ \text{Potencial produção} \\ + \\ \text{(Crédito Ultrapassado x Índice)} \\ \text{Demanda Insumo} \\ + \\ \text{(Cadastro atualiz. x Índice)} \\ \text{Limite crédito} \\ = \\ \text{Ind.Desempenho} \\ \text{Cadastro total} \end{array}$$

**OU**

$\frac{\text{(SR x 0,3)}}{\text{SE}}$	$+$	$\frac{\text{(MR x 0,2)}}{\text{ME}}$	$+$	$\frac{\text{(IF x 0,2)}}{\text{IE}}$	$+$	$\frac{\text{(SCU x 0,2)}}{\text{SLC}}$	$+$	$\frac{\text{(CA x 0,1)}}{\text{CT}}$	$= (>90\%)$
---------------------------------------	-----	---------------------------------------	-----	---------------------------------------	-----	---	-----	---------------------------------------	-------------

Sendo:

SR = Soja recebida

SE = Soja estimada

MR= Milho recebido

ME = Milho estimado

IF = Insumos fornecidos

IE = Insumos estimado

SCU = Sócios com crédito ultrapassado

SLC = Sócios dentro do limite de crédito

CA = Cadastros atualizados

CT = Cadastros totais

Índice (0,3; 0,2 ou 0,1) = fixado em função da importância do produto nas receitas totais da Cooperativa.

Com base na fórmula acima, apresentamos o seguinte cálculo hipotético:

$$\frac{(16.614 \times 0,3)}{23.750} + \frac{(5.794 \times 0,2)}{5.812} + \frac{(69.154 \times 0,2)}{68.610} + \frac{(10 \times 0,2)}{16} + \frac{(10 \times 0,1)}{16} =$$

### 8.2.2. Conclusões a partir da planilha de acompanhamento

Suponhamos que, a meta previamente estabelecida era 90%, e o técnico conseguiu atingir apenas 79,83%, este deverá apresentar justificativas para essa diferença a menor. A argumentação apresentada poderá ser por problemas climáticos, desvio de produção, produtividade baixa, etc., ou até mesmo devido à meta muito elevada, o que precisa ser revisto para o próximo ano/safra. Para fixar meta, pode-se levar em consideração a entrega de produção na safra anterior, aquisição de insumos, ou até mesmo, a área plantada. O importante nessa situação que teremos instrumentos para avaliar a participação física dos cooperados junto à sua cooperativa, bem como levantar possíveis falhas e até mesmo desejos e necessidades individuais convergentes do quadro social.

Por outro lado, para melhorar o índice, o técnico terá que trabalhar junto ao grupo para que todos mantenham seus cadastros atualizados, mantenham as suas obrigações em dia, trabalhem mais com a Cooperativa, tanto na aquisição de insumos, quanto na entrega da produção. Se o grupo tivesse entregado toda a produção de soja, a meta geral poderia ter se elevado para 88%, por exemplo.

Outra situação que podemos analisar é a situação do associado número 7 - Almir Fagundes (planilha de acompanhamento – quadro nº 4). Este deve ser visitado, para que possa dar explicações sobre motivos que não tem atuado com a Cooperativa, podendo apresentar sugestões de funcionamento. E, caso não deseje trabalhar com a Cooperativa, deverá pedir demissão ou ser eliminado do quadro social. Os cooperados que estiverem com produtividades baixas, serão atendidos adequadamente. Se o problema for de rentabilidade, poderão ser treinados para tal. Produtores maiores poderão ser atendidos individualmente, já os menores, atendidos em grupo.

De posse dessas informações, a cooperativa poderá modificar completamente a forma como vem atuando, inclusive planejando metas totais para a própria cooperativa.





## CAPÍTULO IX

### A ASSISTÊNCIA TÉCNICA

A base do sucesso da cooperativa está fundamentada na organização das pequenas economias, de forma organizada, acompanhada de perto pelo trabalho da assistência técnica, associada à convivência com os maiores produtores também cooperados da cooperativa. As Cooperativas possuem uma estrutura técnica que, se bem treinada e planejada, tem condições de desenvolver um trabalho mais educativo e de extensão rural. É evidente que será necessário dar um novo direcionamento para a sua forma de atuação, pois não é somente com o repasse de tecnologia que vamos conseguir desenvolver o produtor no seu conjunto. Além do mais, precisamos criar ferramentas e instrumentos suficientes, capazes de dar condições ao produtor decidir sobre o futuro de sua propriedade. *“O poder de decisão é, e deve ser do produtor”*.

Por outro lado, a assistência técnica é a linha de frente da cooperativa, capaz de viabilizar qualquer projeto dentro da empresa em função do seu potencial científico. Mas para isso, é preciso que seja revista a sua forma de atuação, buscando o comprometimento dos profissionais com os resultados econômicos do cooperado e, por consequência, da cooperativa, passando a ter as seguintes funções:

**a. *Função técnica:*** levar informações técnicas aos cooperados, que lhes permitam decidir pela melhor alternativa de produção.

**b. *Função organização:*** auxiliar no processo de organização dos cooperados e da Cooperativa, assumindo o trabalho nos “núcleos de desenvolvimento”, como forma de divulgar os serviços da Cooperativa, buscando a efetiva participação de todos os cooperados.

**c. *Função econômica:*** preocupa-se com o desenvolvimento econômico do cooperado.

**d. *Função comercial:*** terá que buscar permanentemente resultados econômicos para a Cooperativa, reduzindo custos dos serviços com a ampliação de receitas. Devemos vender os serviços da Cooperativa, de uma forma global.

**e. *Função planejamento:*** pela capacidade intelectual da equipe, esta deve participar ativamente do planejamento da Cooperativa. Uma vez em contato periódico com o Quadro Social, conhecendo as suas necessidades, poderá ser muito útil na prestação de informações para os outros setores da empresa.

Porém, para alcançarmos os resultados esperados, é preciso investir em treinamento específico para a equipe técnica, capacitando-a para coordenar um trabalho de organização dos cooperados em núcleos de desenvolvimento, auxiliando no cumprimento da grande missão da cooperativa, que é organizar economicamente os cooperados, gerando mais renda para o produtor, para que esta renda reverta em melhor qualidade de vida e bem estar social da sua família.

## CAPÍTULO X

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um trabalho com organização dos cooperados é, sem dúvida nenhuma, um grande desafio para a cooperativa. Mas, se quiser ser efetivamente “*cooperativa*”, precisa encontrar formas de buscar a efetiva participação dos cooperados com o futuro da sociedade. Para isso, precisa mudar a cultura interna da cooperativa, buscando a participação de todos e avaliar a forma como está trabalhando, explorando idéias que aperfeiçoem o trabalho integrado, bem como, buscar instrumentos para solidificar o empreendimento cooperativo. Precisa ser mais eficiente. Ninguém vive só de filosofia. A cooperativa deve atrair a participação do cooperado, através do seu trabalho eficiente e eficaz, de resultados, para depois poder cobrar do cooperado a sua fidelidade, a sua participação.

Sabemos que existem regiões muito distintas e, por conseqüência, as cooperativas também são muito diferentes, quanto a produtos, tamanho, cultura, etc.. Por isso, cada uma precisa adaptar a organização dos seus cooperados à sua cultura. Temos a certeza de que, com *vontade e criatividade*, isso é possível.

Com a organização dos cooperados, devemos atingir os seguintes resultados:

- Participação de toda a cooperativa, de forma integrada, no trabalho de O.Q.S.
- Cooperado mais consciente, participativo, e comprometido com os objetivos da cooperativa.
  - Cooperado preparado para enfrentar os desafios da sua atividade.
  - Assistência Técnica comprometida com os resultados e com a divulgação dos serviços da cooperativa.
  - Aumento do faturamento da cooperativa, através do aumento do volume de negócios dos cooperados através da cooperativa, com um cooperado mais consciente.
  - Definição clara de quem são os verdadeiros donos cooperados da cooperativa.
  - Realização de um planejamento participativo, projetando a sociedade para o futuro.

## BIBLIOGRAFIA

BARROSO, Marcelo. **Ciclo de vida das cooperativas**. Preços agrícolas, p. 11-15, mar./abr. 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001. 178 p. Coleção Estudo e Pesquisa, 2/2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: PANZUTTI, R. (org.). **Educação cooperativista**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001. p.138-154. Coleção Estudo e Pesquisa, 3/2001.

BRASIL. Leis, decretos, etc. **Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971**. 3. ed. Brasília: OCB, 1992.

COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO PARANÁ, **Diagnóstico e análises**. Curitiba: Convênio: CPec – BRDE – OCEPAR – IPARDES, 1974.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GERBER, Henry, **Depoimento** para Eloy Setti e Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann. OCEPAR, 1988.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: WS Editor: Unimed Federação do Rio Grande do Sul, 2000. Série Saber/fazer Unimed RS

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Statement on the Cooperative Identity**. Disponível em <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>> . Acesso em: 07 dez. 2005.

JÄGER, Wilhelm. As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação. In: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba: Ocepar, 1994.

KOSLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. Curitiba: Ocepar, 1994.

KOSLOVSKI, João Paulo. Capitalização das cooperativas. In: OCEPAR. **Propostas cooperativistas**. Curitiba: Ocepar, 1986. p. 21-28.

LIMA, Silvio Galdino Carvalho, **Depoimento** para Eloy Setti e Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann. OCEPAR, 1989.

MACPHERSON, Ian. **Princípios cooperativos para o Século XXI**. Santa Catarina: OCESC, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. S.Paulo. Cortez, 2000. 118 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de capacitação para o Sistema OCB**. Brasília, OCB, 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **A identidade do Cooperativismo**. Disponível em:  
<<http://www.ocb.org.br>> .Acesso em: 07 dez. 2005

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ, OCEPAR, **Ata de Constituição**, 1971.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ, **Relatórios dos exercícios de 1971 a 1975**. Curitiba: Ocepar, 1972-1976.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. Departamento de Autogestão. **Novas propostas cooperativistas**. Curitiba: OCEPAR, 1994.

PANZUTTI, R. (org.). **Educação cooperativista**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001. Coleção Estudo e Pesquisa, 3/2001.

PINHO, Diva Benevides. **Doutrina cooperativista**. São Paulo: Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, Departamento de Assistência ao Cooperativismo, 1974.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB/DENACOOPT/CNPq, 1982. 282 p. Manual de Cooperativismo, 1.

PINHO, Diva Benevides. Tendências da educação cooperativa no início do século XXI. In: PANZUTTI, R. (org.). **Educação cooperativista**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001. p. 29-71. Coleção Estudo e Pesquisa, 3/2001.

SCHNEIDER, José Odelso (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ, OCEPAR. **Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses**. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br>> Acesso em 07 dez. 2005

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ, OCEPAR, **Relatórios do Fórum Permanente dos Presidentes de Cooperativas Agropecuárias – 2002**.

VALADARES, José Horta. **Cooperativismo: lições para a nossa prática**. Brasília: SESCOOP, 2003. 136p.